

Kunnskapsdeling i prestasjonsbasert arbeid

Helene A. Wergeland



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk forskningsinstitutt
Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

01.06.12

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Kunnskapsdeling i prestasjonsbasert arbeid

AV:

Helene A. Wergeland

EKSAMEN:

Kunnskap, utdanning og læring

SEMESTER:

Vår 2012

STIKKORD:

Kunnskapsdeling, kunnskap, praksisfellesskap, kultur, samarbeid, samhold

© Helene A. Wergeland

2012

Kunnskapsdeling i prestasjonsbasert arbeid

Helene A. Wergeland

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Oslo Kopisten AS

Sammendrag

Problemområde

Denne oppgaven omhandler kunnskapsdeling i en salgsbedrift, hvor individuelle prestasjoner står sentralt, samtidig som hver enkelt avdeling og varehuset som helhet har budsjetter og mål som skal nås. Bedriften består av ulike avdelinger, og gjennom oppgaven rettes det fokus mot én av disse avdelingene. Det blir sett på i hvilken grad kunnskapsdeling forekommer på avdelingen og på tvers av avdelinger, og det blir sett på utfordringer for kunnskapsdeling som kan oppstå i slike bedrifter. Problemstillingen for prosjektet er:

- **Hvordan, og i hvilken grad, deles kunnskap i en salgsbedrift – hvor det rettes fokus mot gode individuelle prestasjoner, samtidig som det kreves at avdelinger og varehuset som helhet til enhver tid skal nå sine budsjetter og mål?**
 - *I hvilken grad forekommer det kunnskapsdeling mellom ansatte på avdelinger, og mellom avdelinger?*
 - *Hvilke arenaer for kunnskapsdeling finnes i bedriften, og hvordan blir disse brukt?*
 - *I hvilken grad rettes det fokus mot kunnskapsdeling?*

Metode og datainnsamling

Oppgaven er basert på et kvalitativt empirisk casestudie, som gjør det mulig å få et innblikk i erfaringer og aktiviteter i én enkelt bedrift. Bedriften dette studiet omfatter er en salgsbedrift sammensatt av ulike avdelinger, som både jobber individuelt for å oppnå egne budsjetter og mål, samtidig som de samarbeider for å nå et helhetlig mål for bedriften. Problemstillingen belyses gjennom ulike observasjoner, samt gjennom fire halvstruktureerte intervjuer med ansatte på dataavdelingen i bedriften. Fokuset for både observasjonen og intervjuene er å undersøke hvordan og i hvilken grad kunnskapsdeling forekommer i bedriften, samtidig som det søkes å belyse hvilke arenaer som benyttes, eller kan benyttes, for kunnskapsdeling. Dette blir gjort gjennom analyse av beskrivelser og fortellinger som blir delt av informantene, og det vektlegges hvordan informantene selv opplever kunnskapsdelingen.

Konklusjoner og funn

Analysen av intervjuene har vist at det til en viss grad forekommer kunnskapsdeling mellom ansatte innad i avdelingen. Dette gjelder i hovedsak i jobbhverdagen, hvor samtaler og spørsmål spiller en viktig rolle. Observasjonen viser imidlertid til at den kunnskapsdelingen som forekommer hovedsakelig skjer gjennom bruk av spørsmål, da samtalene som observeres mellom de ansatte som regel ikke omhandler noe som kan være med på å generere kunnskap. Det vises til av informantene selv at kunnskapsdelingen fint kunne ha forekommet hyppigere, og den lave graden av kunnskapsdeling begrunnes blant annet med et lite fokus på dette fra lederes side. Når det gjelder kunnskapsdeling på tvers av avdelinger forekommer dette i svært liten grad. Kunnskap og samarbeid på tvers av avdelinger gjør seg kun gjeldende dersom ansatte på ulike avdelinger får samme kunde, eller får kunder som stiller spørsmål som gjør at ansatte fra andre avdelinger må kobles inn for å kunne besvare spørsmålene godt nok. Fokus på samarbeid på tvers av avdelinger er heller ikke noe som gjør seg gjeldende fra lederes side.

Ulike arenaer for kunnskapsdeling blir nevnt av informantene, og møter vil være den arenaen som, sammen med den vanlige jobbarenaen, tillegges mest vekt. Til tross for at møter blir nevnt som arena for kunnskapsdeling, kommer det frem gjennom erfaringer og fortellinger fra informantene at møte hovedsakelig benyttes som arena for å gi informasjon. Møtene er stort sett lagt opp på en måte hvor det er en form for enveiskommunikasjon fra møteholdere(n), og de ansatte er i liten grad aktive under møtene. Det har gjennom intervjuene også blitt understreket at innkallelse til kampanjemøter som regel blir gjort dersom resultatene ikke er gode nok i forhold til de mål og budsjetter som er satt. Fokuset på kunnskapsdeling ser også ut til å vektlegges i størst grad i motgangstider.

Funnene viser at kunnskapsdeling er noe som verdsettes av de ansatte, og som til en viss grad forekommer i dag, men at det hadde forekommet hyppigere dersom fokuset mot deling av kunnskap hadde vært større. Ledere og ansatte har et godt utgangspunkt for kunnskapsdeling, med et godt samhold og en trygghet mellom de ansatte innad i avdelingen. Det må imidlertid hyppigere vises til viktigheten av å dele kunnskap, samt legges til rette for at en slik deling av kunnskap kan finne sted.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært både interessant og krevende. Det har vært spennende å få lov til å jobbe i dybden med et selvvalgt tema, samtidig som det har vært en utfordring å skulle gjennomføre egen forskning og komme frem til gode forskningsresultater. Et slikt arbeid gir imidlertid en fin avslutning på en lang studietid, og er med på å gjøre oss bedre rustet til å gå ut i et krevende arbeidsliv.

I tilknytning til min masteroppgave vil jeg rette en stor takk til alle de som har hjulpet meg frem, både under arbeidet med selve oppgaven, men også gjennom de årene jeg har vært student ved Universitetet i Oslo. Takk til gode studievenner, både nåværende klassekamerater og tidligere studiekamerater på andre studieretninger. Dere har bidratt til at årene, både på bachelorstudiet og masterstudiet, har blitt fylt med mye god faglig kvalitetstid blandet med mye god sosial kvalitetstid. Takk for mye støtte, de gode samtalene og takk for mange oppmuntrende ord. Studenttilværelsen hadde ikke vært det samme uten dere. Takk til bedriften som har åpnet dørene sine for meg, og latt meg gjennomføre forskningen som har ført frem til denne oppgaven. Jeg setter stor pris på at dere tok sjansen på å la en student komme inn og ta del i deres hverdag. Ikke minst må det rettes en stor takk til informantene som har stilt opp på intervjuer. Oppgaven ville ikke ha vært det samme uten deres bidrag. Jeg vil også takke min veileder Karen Jensen, som fikk meg inn på riktig spor, og som gjorde at jeg valgte en problemstilling det ville være overkommelig å ta fatt på. Jeg burde ha benyttet deg mer i løpet av oppgaven, men takk for at du stilte opp som du gjorde. Ellers er det på sin plass å rette en stor takk til både familie og venner som hele veien har støttet meg. Takk for at dere har hatt tålmodighet med meg, og tatt dere tid til å høre på både gleder og frustrasjoner som har oppstått gjennom arbeidet med masteren. En spesiell takk til mamma, pappa og Thomas, dere har stilt opp for meg hele veien, og kommet med innspill og hjelp de gangene jeg har stått fast, både i oppgaven og i livet generelt. Dere har mye av æren for at jeg har kommet dit jeg er i dag.

Helene

Asker, 31. mai 2012

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Presentasjon av oppgavens tema	1
1.2	Presentasjon av problemstilling	2
1.3	Avgrensning	2
1.4	Oppgavens struktur og oppbygging	3
2	Tidligere forskning	4
2.1	Kunnskap og kunnskapsdeling	4
2.2	Samarbeid og konkurranse	6
2.3	Oppsummering	8
3	Kunnskapsdeling – en prosess i interaksjon med andre	9
3.1	Kapittelets oppbygging	9
3.2	Et sosiokulturelt perspektiv	9
3.3	Praksisfellesskap	11
3.3.1	Ulike tilnærminger til begrepet	11
3.3.2	En felles kunnskap og praksis	12
3.3.3	Kompetansefellesskap	14
3.3.4	Sosiale nettverk og kunnskapsflyt	15
3.4	Mediering	15
3.5	Kunnskapsbygging – ulike tilnæringsmåter	16
3.5.1	Taus og eksplisitt kunnskap	16
3.5.2	Organisatorisk kunnskapsbygging	18
3.6	Å se potensialet i bedriften	18
3.6.1	Suksesser i fokus	19
3.6.2	Tilnærminger til dalende salg	19
3.7	Organisasjonskultur	20
3.8	Oppsummering	22
4	Metodetilnærming	23
4.1	En induktiv eller deduktiv tilnæringsmåte	23
4.2	Metode for oppgaven	24
4.3	Casestudie	25
4.4	Valg av case	26

4.5	Valg av metode for informasjonsinnsamling	27
4.5.1	Intervju	28
4.5.2	Observasjon	29
4.6	Gjennomføring av forskningen	30
4.7	Forskerrollen i intervju- og observasjons-prosessen	31
4.8	Skape grunnlag for analyse	33
4.9	Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet)	33
4.9.1	Begrepsvaliditet	34
4.9.2	Reliabilitet (pålitelighet)	35
4.9.3	Ytre validitet	36
4.10	Oppsummering	36
5	Analyse av kunnskapsdeling i bedriften	38
5.1	Et spesifikt case	38
5.2	Informantene	39
5.3	Kunnskapsdeling i arbeidssituasjoner	40
5.3.1	Kunnskapsdeling gjennom spørsmål	41
5.3.2	De gode samtale	43
5.3.3	Ansattes fokus på kunnskapsdeling	44
5.4	Møter – en arena for kunnskapsdeling?	46
5.4.1	Kampanjemøter	46
5.4.2	Morgen- og kveldsmøte	48
5.5	Andre arenaer for kunnskapsdeling?	49
5.5.1	Intranett	50
5.5.2	Mail, SMS og telefon	51
5.6	Kunnskapsdeling på tvers av avdelinger	52
5.6.1	Hvilke avdelinger deler kunnskap med hverandre?	52
5.7	Bedriftens og lederes <i>fokus</i> på kunnskapsdeling	56
5.7.1	Fokus på kunnskapsdeling	56
5.7.2	En del av kulturen?	57
5.8	Samhold, samarbeid og kunnskapsdeling	59
5.8.1	Samhold på avdelingen	59
5.8.2	Samhold mellom avdelinger	61
5.8.3	Samarbeid mellom avdelinger	62

5.9	Oppsummering	63
6	Diskusjon	64
6.1	Oppsummering og funn	64
6.2	Bedriftens syn på kunnskap	66
6.3	Samarbeid, samhold og konkurranse	68
6.3.1	Personlig vennskap og fysisk nærhet	69
6.3.2	Struktur og jobbeskrivelse	70
6.4	Et praksisfellesskap?	71
6.4.1	Bruk av intellektuelle og fysiske redskaper	72
6.5	Organisasjonskulturens rolle	73
6.5.1	Kultur og fokus på kunnskapsdeling	74
6.5.2	Suksess i fokus	75
6.5.3	Bedriftens normer og grunnleggende antakelser	76
6.6	Oppsummering	77
7	Konklusjon og videre forskning	78
7.1	Videre forskning	80
8	Litteraturliste	82
9	Vedlegg	84
9.1	Intervjuguide	84
9.2	Observasjonsskjema	87
9.3	Personvernombud	89

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av oppgavens tema

”Knowledge has become the key to success. It is simply too valuable a resource to be left to chance” (Wenger, McDermontt & Snyder, 2002:6)

Som Wenger, McDermontt og Snyder så fint sier det i sin bok ”Cultivating Communities of Practice”, har kunnskap i dag blitt nøkkelen til suksess. På bakgrunn av dette vil kunnskapsdeling i bedrifter være et viktig fokusområde for at bedrifter skal ha muligheten til å skape relevante kunnskapsbaser, samt videreutvikle kunnskapen de allerede har for å holde takten til et samfunn som stadig er i utvikling. Et manglende fokus på kunnskapsdeling kan føre til at mye nyttig kunnskap går tapt. Ansatte vil i mindre grad være rustet til å løse utfordringer som oppstår, det vil ta lengere tid å utvikle en felles kunnskapsbase – dersom det i det hele tatt lar seg gjøre, og bedrifter og ansatte kan på bakgrunn av manglende kunnskapsdeling ende opp med å ”finne opp hjulet” flere ganger. Ønsket om å koble pedagogikkfaget opp mot arbeidslivet har i lengere tid vært sterkt. Ved å se pedagogiske teorier opp mot kunnskapsdeling i en salgsbedrift, vil det være mulig å knytte disse arenaene sammen på en god måte. Kunnskap står sterkt både i pedagogikken og i dagens arbeidsliv, og vil derfor være et relevant og interessant tema for forskning.

For at ansatte i en bedrift skal være kompetente til å løse de utfordringer som gjør seg gjeldende i dagens arbeidsliv, vil det være viktig at de har et ønske om, og vilje til, å tilegne seg kunnskap. Dette gjelder både gjennom erfaringer i jobbsammenheng, samt gjennom kurs og andre former for opplæring. Å ha muligheten til å trekke lærdom og tilegne seg kunnskap på bakgrunn av erfaringer kolleger har gjort, vil kunne virke som et nyttig bidrag for mange, og den beste måten å legge til rette for en slik kunnskapstilegnelse vil være gjennom deling av kunnskap. Sammen sitter ansatte i en bedrift inne med mye mer kunnskap, enn hva som er tilfellet dersom kunnskapen kun blir sett som en del av hvert enkelt individ. Er det en kultur preget av ønske om og vilje til å dele kunnskap, vil bedrifter øke sin totale kunnskapsbase i mye større grad enn hva som hadde vært tilfellet dersom et slik kultur ikke ligger til grunn.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Da oppgaven har som mål å se på hvordan kunnskapsdeling skjer i prestasjonsbasert arbeid, ble det valgt å rette fokus mot én spesifikk salgsbedrift. Gjennom oppgaven er det ønske å kartlegge hvilken rolle kunnskapsdeling har i en slik bedrift, og følgende problemformulering ble derfor utviklet:

- **Hvordan, og i hvilken grad, deles kunnskap i en salgsbedrift – hvor det rettes fokus mot gode individuelle prestasjoner, samtidig som det kreves at avdelinger og varehuset som helhet til enhver tid skal nå sine budsjetter og mål?**
 - *I hvilken grad forekommer det kunnskapsdeling mellom ansatte på avdelinger, og mellom avdelinger?*
 - *Hvilke arenaer for kunnskapsdeling finnes i bedriften, og hvordan blir disse brukt?*
 - *I hvilken grad rettes det fokus mot kunnskapsdeling?*

Problemstillingen fokuserer på i hvilken grad, og på hvilken måte, kunnskapsdeling i bedriften forekommer, samt tar sikte på å kartlegge ulike arenaer hvor kunnskapsdeling kan finne sted, og bruken av disse. I tillegg til å rette fokus mot dette er det også ønske om å belyse i hvilken grad det rettes fokus mot kunnskapsdeling i salgsbedriften. Dette gjelder fokus både fra ledere og fra ansatte generelt. For å kunne svare på problemstillingene vil det bli gjennomført et casestudium, hvor intervju og observasjon brukes for å innhente relevant informasjon.

1.3 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang vil temaene som blir omtalt i det videre hovedsakelig omfatte kunnskap- og kunnskapsdeling, fellesskap og kultur. Dette er temaer som det vil være viktig å rette et fokus mot for å kunne besvare oppgavens problemstilling(er) på en god måte. Temaer som i større grad omhandler motivasjon, ledelse og annen organisasjonsteori vil bli utelatt, da dette er temaer som i seg selv vil kreve mye tid og ressurser for å komme i dybden på. Det er erfaringene og fortellingene til et utvalg av informanter som er knyttet til én

avdeling i bedriften, som legges til grunn for analyse og diskusjon. Da masteroppgaven er av følgende omfang har det ikke gjort seg mulig å se på kunnskapsdelingen over lengere tid, men den informasjonen som har kommet frem gjennom intervjuer og observasjon vil allikevel kunne være viktig. De vil kunne virke som gode indikasjoner på hvordan delingen av kunnskap er i bedriften den dag i dag, samt gi innspill til hva som blant de ansatte fungerer godt og legger til rette for kunnskapsdeling, og hva som kan endres for å bedre delingen av kunnskap.

1.4 Oppgavens struktur og oppbygging

Dette første kapitlet har vært en innledning til og kartlegging av oppgavens tema, samt en presentasjon av problemstillingene som ligger til grunn for oppgaven. Det har også blitt vist til hvilke avgrensninger som har blitt gjort vedrørende oppgavens omfang. I det neste kapitlet (kapittel 2) vil det bli gitt et kort innblikk i noe av den tidligere forskningen som har blitt foretatt rundt temaet. Kapittel 3 vil gå nærmere inn på teori som er valgt ut for å belyse tema, og sammen med empirien være med på å gi svar på problemstillingene. I kapittel 4 vil det bli gått nærmere inn på metoder og metodebruk. Det vil bli kartlagt hvilke metoder som ligger til grunn for forskningen som har blitt foretatt, og begrunnelse for valg av metoder vil bli gitt. Det etterfølgende kapitlet, kapittel 5, vil inneholde funn og analyse av funnene. I kapittel 6 vil funn og teori kobles sammen, og det vil bli foretatt en diskusjon på bakgrunn av dette. Avslutningsvis, i kapittel 7, vil det bli fremstilt konklusjoner, samt legges frem forslag til videre forskning.

2 Tidligere forskning

Kunnskapsdeling i arbeidslivet blir tillagt stadig mer fokus, og det har vokst frem mye forskning rundt dette feltet de siste tiårene. Det er imidlertid begrenset med forskning som retter direkte fokus mot samarbeid og kunnskapsdeling med samtidig konkurranse mellom ansatte. Mye av forskningen fokuserer derimot på hva som fremmer og hemmer samarbeid og deling av kunnskap. I det videre vil det først bli gjort en kort redgjørelse for hva som ligger i begrepene kunnskap og kunnskapsdeling. Deretter vil det rettes fokus mot forskning som omhandler nettopp konkurranse og kunnskapsdeling sett under ett, samtidig som det vil legges vekt på forskning som ser på ulike faktorer som vil kunne virke fremmende og hemmende på kunnskapsdeling blant ansatte i en organisasjon.

2.1 Kunnskap og kunnskapsdeling

For å få innblikk i hva kunnskapsdeling er, og viktigheten av denne, vil det være nødvendig å se på begrepet kunnskap. Kunnskap er et mye omdiskutert begrep, og har blitt tillagt ulik mening opp igjennom årene. Det ser imidlertid ut til at to syn på kunnskap stadig blir vektlagt i ulike forskningsbidrag, nemlig ”besittelse av kunnskap” og ”kunnskap gjennom praksis” (Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2002:3). De som tar utgangspunkt i synet som omfatter ”besittelse av kunnskap” ser kunnskap som noe som menneskene innehar, som en mental eller kognitiv kapasitet eller ressurs, som kan bli utviklet og anvendt for å forbedre effektiviteten på arbeidsplassen. De skiller ofte mellom kunnskap, informasjon, data og visdom, hvor data og informasjon er underordnet kunnskap, mens visdom vil være overordnet kunnskapen. Hvordan individer skaper mening fra data og informasjon vil altså være koblet sammen med deres kognitive kapasitet (Ibid). Synet på kunnskap som noe som individer besitter er mye utbredt, og blant annet de japanske forskerne Nonaka og Takeuchi legger dette synet til grunn når de snakker om ”taus kunnskap”. Forskningen deres vil bli nærmere omtalt senere i oppgaven.

Det å se på kunnskap som noe mennesker besitter har imidlertid blitt kritisert fra flere hold, og det ble derfor utviklet et annet syn på kunnskap, nemlig ”kunnskap gjennom praksis”. Personer som fremmer dette synet vektlegger hvordan kunnskap blir konstruert og forhandlet

gjennom sosial interaksjon. Kunnskapen vil ha en egenverdi i forhold til de spesifikke situasjonene og hva individene praktiserer her, og er ikke noe som kan stå for seg selv utenfor disse situasjonene (Newell m.fl., 2002:4). Kunnskapen er tett bundet opp til måten grupper arbeider sammen på, og hvordan de utvikler en form for delt identitet og tro. Den blir fremmet gjennom å dele og skape ulike normer, gjennom historiefortelling, representasjoner, og verktøy og symboler som gjør at individers erfaringer kan bli relatert til kunnskapen i gruppen eller samfunnet som helhet (Ibid).

På bakgrunn av dette kan kunnskap sies å innebære de ulike måtene aktører i spesifikke sosiale situasjoner forstår og skaper mening av hvor de er og hva de gjør. Kunnskap vil altså være evnen til å diskriminere i og over ulike kontekster (Newell m.fl., 2002:6). Dette bringer oss over til å se på betydningen av organisatorisk kunnskap, da det er kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner vi er interessert i. Organisatorisk kunnskap kan bli forstått som ”et lært sett av normer, delt forståelse, og praksis som integrerer aktører og artefakter til å produsere utfall av verdi innen en spesifikk sosial og organisatorisk kontekst”. Det vil altså være nødvendig å se på hvordan grupper av aktører utvikler en mer eller mindre felles forståelse, oppførsel og rutiner som kan hjelpe til med å forme organisasjonens evner (Ibid). Den organisatoriske kunnskapen kan bli reflektert gjennom hva aktørene i bedriften sier og gjør, gjennom teknologien og hjelpemidlene de benytter seg av, samt hvilke rutiner de har. Dette vil være faktorer som eksisterer i en organisasjonskultur, som vil bli studert nærmere senere i oppgaven.

Dersom det skal kunne utvikles en form for organisatorisk kunnskap vil det være nødvendig at individuelle aktører innad i organisasjonen deler sine kunnskaper og erfaringer med hverandre. Kunnskapsdeling vil være et nødvendig fokusområde både dersom ansatte skal kunne forhandle om mening, og videreutvikle sin egen kunnskapsbase, og dersom organisasjonen som helhet skal kunne utvikle den organisatoriske kunnskapsbasen. Gjennom kunnskapsdeling kan det skapes potensiale for prosesser som fører frem til ny kunnskap, flere perspektiver vil kunne bli tatt med i betraktninger og ferske ansatte kan trekke lærdom fra erfarne ansatte. Samtidig kan ferske ansatte sitte inne med verdifull ny kunnskap som de erfarne kan ta med seg videre i arbeidet, og læringsmulighetene kan bli forbedret ved å lære fra aktører på ulike områder (Newell m.fl., 2002:92). Hvilke faktorer som spiller en viktig

rolle når vi ser på kunnskapsdeling i bedrifter hvor det også foregår en intern konkurranse mellom de ansatte, skal vi i det videre gå nærmere inn på

2.2 Samarbeid og konkurranse

Fokuset vil i de videre avsnittene være rettet mot hvordan en kan opprettholde effektiviteten av koordineringsmekanismer når det gjelder kunnskapsdeling, i organisatoriske nettverk som består av grupper/personer som konkurrerer mot hverandre, samtidig om de er nødt til å samarbeide godt for å oppnå gode resultater for bedriften/avdelingen som helhet. I salgsbedrifter er ansatte nødt til å prestere godt individuelt, samtidig som de må kunne samarbeide godt i et salgsteam. Dette kan være med på å gjøre den interne kunnskapsdelingen vanskeligere enn hva tilfellet ville ha vært dersom det kun var rettet fokus mot det gode samarbeidet og en felles måloppnåelse. Tsai (2002) introduserer begrepet ”coopetition”, som refererer til nettopp en samtidig konkurrerende og samarbeidende atferd. Samarbeidsaspektet ved kunnskapsdeling refererer til den kollektive bruken av kunnskap for å oppnå felles interesser, mens konkurranseaspektet refererer til bruken av delt kunnskap for å oppnå private goder, i et forsøk på å utkonkurrere partnere. En vanlig form for coopetition vil være kunnskapsdeling blant personer som til en viss grad konkurrerer mot hverandre (Tsai, 2002:180).

Samarbeid er gjerne en grunnleggende form for koordinering av aktiviteter. Det oppstår når to eller flere personer, eller grupper, arbeider sammen for å hjelpe hverandre, som regel for å oppnå en form for felles mål (Furnham, 2005:397). Furnham (2005) lister opp en rekke faktorer som kan spille inn på samarbeidet i en organisasjon, deriblant gjensidighetsnormer, personlig vennskap og fysisk nærhet, personlig tro og holdninger, belønningssystemer, samt jobbeskrivelse og organisasjonsstruktur. Gjensidighetsnormene går i korte trekk ut på at en gjør mot andre som andre gjør mot en selv (Ibid). Til gjengjeld kan dette virke inn på flere områder, og gjøre seg gjeldene både i forhold til samarbeid og konkurranse. Uttrykker en kollega ønske om samarbeid, vil det være hensiktsmessig å tro at de andre kollegene vil respondere med ønske om samarbeid. Blir det derimot fremmet ønske om konkurranse, hvor en kollega holder på sine kunnskaper og erfaringer for å oppnå konkurransefordeler, vil det være sannsynlig at denne personen blir møtt med tilsvarende fra andre kolleger.

Studier av personlig vennskap har demonstrert at fysisk nærhet fører til kommunikasjon, som i sin tur fører til forkjærlighet og tillit, som igjen kan være med på å øke sjansen for samarbeid. Om dette kan overføres direkte til organisasjoner vil være usikkert. Folk som jobber tett sammen og som omgås jevnlig ser imidlertid ut til å like hverandre og stole mer på hverandre, enn de som ikke omgås med hverandre like hyppig (Ibid). Dette støttes også opp av Tsai, som gjennom sin forskning kom frem til at tette sosiale relasjoner, og sosial interaksjon, ville være med på å skape kanaler for informasjons- og kunnskapsdeling i organisasjoner, samtidig som interaksjonen vil kunne legge til rette for et grunnlag av felles interesser, som igjen vil virke positivt inn på kunnskapsdeling (Tsai, 2002:181,185).

Når det gjelder tro og holdninger kan disse ofte assosieres enten med konkurranse eller samarbeid. Konservativ arbeidsetikk ser ut til å favorisere konkurranseaspektet over samarbeidsaspektet, mens nyere arbeidsetikk retter mer fokus mot samarbeid og interaksjon. Hvilken arbeidsetikk selve organisasjonen legger til grunn ser imidlertid ut til å ha en innvirkning også på de individuelle holdningene til de ansatte (Furnham, 2005:398). Arbeidsetikken vil ofte ligge i en organisasjons kultur, og de ansatte vil i stor grad bli påvirket av organisasjonskulturen.

Alle organisasjoner har en eller annen form for belønningssystemer som vil ligge til grunn for enten en konkurranserettet eller samarbeidsrettet atferd. I bedrifter hvor individuelle prestasjoner belønnes vil det være grunnlag for økt konkurranse mellom ansatte, fremfor fokus på samarbeid. Er det derimot et belønningssystem som går på gruppebaserte resultater vil det være større sannsynlighet for at det vil forekomme samarbeid mellom individene i gruppen, for at den felles målsetningen skal oppnås, og belønning gis. Et godt samarbeid innad i en slik gruppe kan på en annen side virke negativt inn på kunnskapsdeling og samarbeid mellom ulike team, da disse ofte konkurrerer mot hverandre om samme belønning (Ibid). Dette støttes også opp av Tsai. Han påpeker at det vil være grunnlag for god kunnskapsdeling innad i en gruppe, særlig dersom det er lagt opp til at disse skal samarbeide for å oppnå et felles mål, samtidig som de konkurrerer med andre grupper – da enten med andre grupper innad i organisasjonen, eller eksterne grupper/organisasjoner, om ulike former for belønning. Belønning er her også sett som tildeling av ressurser (Tsai, 2002:187).

Jobbeskrivelsen og organisasjonens struktur, på bakgrunn av om det er lagt opp til mye teamarbeid eller hovedsakelig individuelt arbeid, vil også virke inn på grad av samarbeid. Foreligger det en struktur som tilsier at det vil bli mye gruppearbeid, samt arbeidsoppgaver det vil være nødvendig å løse i fellesskap, vil det være større sannsynlighet for at godt samarbeid blir verdsatt og fremhevet (Furnham, 2005:398). Er det derimot lagt opp til mye individuelt arbeid, kan fokuset på samarbeid bli nedprioritert, og mye nyttig kunnskap og erfaring de ulike individene i organisasjonen sitter inne med, kan forbli uutnyttet. Tsai retter også fokus mot hvordan en formell hierarkisk struktur virker inn på kunnskapsdelingen og samarbeidet mellom ansatte i en bedrift, i egen enhet og på tvers av enheter, og ser dette i sammenheng med grad av konkurranse. I den hierarkiske strukturen vil det være en vertikal, byråkratisk prosess, og hvor i systemet beslutninger fattes vil variere. Dersom det er lang avstand mellom de ansatte ”på gulvet” og beslutningstakere, vil dette kunne føre til lavere grad av initiativ hos de ansatte. Dette med tanke på at deres innspill og ideer mest sannsynlig ikke vil komme frem og bli tatt i betraktning av beslutningstakere. Samtidig vil det kunne ha en negativ innvirkning på kunnskapsdelingen, og de ansatte vil ikke være interesserte å dele kunnskap med andre individer/enheter, såfremt ikke autoriteter ber om at dette gjøres (Tsai, 2002:181).

2.3 Oppsummering

Det har i denne delen blitt gitt et innblikk i to ulike syn på kunnskap som ser ut til å stikke seg ut i den store mengden av teori som omfatter kunnskapsbegrepet, nemlig ”kunnskap som besittelse” og ”kunnskap gjennom praksis”. Hvilket syn man tar utgangspunkt i vil virke inn på hvilke prosesser man anser som nyttig for kunnskapsdeling. Det har også blitt rettet fokus mot forskning som omfatter hvordan samarbeid og konkurranse går sammen, samtidig som viktigheten av samarbeid har blitt fremmet, og ulike faktorer som virker inn på samarbeid har blitt tatt i betraktning. Det finnes mengder med informasjon rundt temaet kunnskap og kunnskapsdeling, men grunnet oppgavens omfang vil det være nødvendig å begrense seg til et lite utsnitt av denne informasjonsmengden.

3 Kunnskapsdeling – en prosess i interaksjon med andre

3.1 Kapittelets oppbygging

I dette kapittelet vil det først rettes fokus mot et sosiokulturelt perspektiv, hvor det vil bli tatt sikte på å forklare hva et slikt perspektiv går ut på og innebærer. Videre vil det bli redgjort for hva "Communities of practice" – eller praksisfellesskap – er, samtidig som det vil bli sett på ulike tilnærminger til dette begrepet. Det nyeste bidraget, av de som blir tatt opp i denne oppgaven, vil bli tillagt mer vekt enn de andre bidragene. Kompetansefellesskap og sosiale nettverk vil også bli sett på som en forlengelse av dette. Deretter vil det bli gått inn på mediering og medieringens rolle i det sosiokulturelle perspektivet, kunnskapsbygging – både på individ- og organisasjonsnivå, før det vil bli redgjort for en positiv tilnærming til problemstillinger. Avslutningsvis vil det bli rettet et blikk mot organisasjonskultur, og hvordan bedrifter påvirkes av denne kulturen.

3.2 Et sosiokulturelt perspektiv

Utgangspunktet for et sosiokulturelt perspektiv på læring, utvikling og kunnskap er interessen for hvordan kunnskaper og ferdighetene som menneskene har, blir ført videre i samfunnet og gjort tilgjengelig for nye generasjoner (Säljö, 2002:32). På samme måte som kunnskap på ulike måter blir videreført i samfunnet, vil det også være nødvendig med en videreføring av kunnskap i organisasjoner. Forskjellige organisasjoner har ulike kulturer og "levesett", og for at organisasjonene skal kunne overleve i et samfunn der endringer skjer stadig hyppigere, vil det være viktig at tidligere erfaringer og kunnskap blir videreført, slik at organisasjonene på best mulig måte kan være rustet til å møte utfordringer som kommer.

Historisk sett har mye kunnskapsoverføring og læring skjedd gjennom interaksjon med andre personer i dagliglivet. Barn har gjennom interaksjon med eldre tilegnet seg kunnskaper vedrørende jakt, fiske, matlaging også videre. I et mer spesialisert og teknologibasert samfunn vil det imidlertid også være nødvendig med mer formelle undervisnings- og

opplæringsopplegg. Likevel kan mye nyttig lærdom trekkes fra fortidens måte å dele kunnskaper og videreutvikle kompetanse på. I bedrifter og organisasjoner kan mye nyttig lærdom gjøres gjennom daglig interaksjon i arbeidet. Mange av våre mest grunnleggende kunnskaper og ferdigheter blir tilegnet uten å gjennomføre noen form for formell undervisning (Säljö, 2002:33).

I et sosiokulturelt perspektiv vil det være viktig å rette fokus mot begrepene *redskap* og *mediering*, da disse begrepene er med på å forklare hvordan læring og utvikling foregår, både på et kollektivt og individuelt nivå (Säljö, 2002:35). I dagens samfunn benyttes mange ulike hjelpemidler i en arbeidssituasjon, og hvordan ansatte i en bedrift tenker, kommuniserer og handler henger gjerne sammen med bruken av disse hjelpemidlene. I teorien skilles det ofte mellom intellektuelle og fysiske redskaper, og for å se hvordan ulike hjelpemidler kan virke inn på læring og kunnskapsdeling i organisasjoner, vil det i det videre kort bli redgjort for hva som ligger i de ulike formene for redskaper.

Språk faller inn under kategorien intellektuelle redskaper. I tillegg til språket vil tallsystemet vårt, lister, tabeller og registre være viktige slike redskaper. Språket er imidlertid menneskets unike ressurs for å skape forståelse av omverdenen og danne kunnskap. Gjennom språket vil det være mulig å ta del i andres erfaringer, det vil være mulig å beskrive likheter og ulikheter, og gjennom språket skapes også rom for argumentasjon (Säljö, 2002:36). Redskapene vil ha en sosial og kommunikativ opprinnelse, og vil kunne variere i ulike samfunn, kulturer og miljøer. Redskapene vil ligge forut for individene, de vil altså allerede være tilstede i samfunnet, og individer vil bli sosialisert inn i bruken av de ulike intellektuelle redskapene. Redskapene vil bli benyttet både når vi kommuniserer med oss selv, gjennom en form for indre tale, samt i kommunikasjon med andre mennesker (Säljö, 2002:37).

Fysiske redskaper, eller artefakter, blir i vitenskapelige sammenhenger ofte sett på som eksterne i forhold til mennesker. I et sosiokulturelt perspektiv vil det imidlertid argumenteres for at det ikke er mulig å skille artefaktene fra menneskelig handling eller læring. Derimot skal artefaktene ses på som menneskelige ideer og tanker, som er transformert til materiell form og integrert i menneskelige handlinger (Säljö, 2002:38). Kalkulatoren som er et fysisk redskap vil for eksempel bli benyttet for å lette arbeid med tallsystemet vårt, som opprinnelig er et intellektuelt redskap. På denne måten vil de fysiske redskapene i bunn og grunn kun

være en ”forlengelse” av de intellektuelle redskapene, og fungere i interaksjon med det intellektuelle. På samme måte som de intellektuelle redskapene vil være forskjellige i ulike kulturer og samfunn, vil ulike fysiske redskaper bli tatt i bruk, ut fra det samfunnet og den kulturen en befinner seg i.

Hvilke redskaper, både intellektuelle og fysiske, som blir benyttet, vil også kunne variere i ulike organisasjoner. Noen bedrifter benytter seg av visse type redskaper, mens andre benytter seg av andre typer, og også innad i ulike grupper i organisasjonen kan det være dannet egne retningslinjer for hvilke redskaper som skal benyttes, samt hvordan det vil være mest hensiktsmessig å benytte seg av dem. For at bruken av intellektuelle og fysiske redskaper skal kunne bli utnyttet på en god måte, vil det være hensiktsmessig med et felles utgangspunkt – en felles plattform – for individer i en gruppe. Et slikt felles ståsted vil blant annet være mulig å oppnå gjennom fokus på å skape gode praksisfellesskap.

3.3 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap, eller ”Communities of practice”, er et mye omtalt konsept på mange områder, deriblant innen organisasjonsteori. På norsk vil ”praksisfellesskap” være en god oversettelse av det opprinnelige begrepet, og vil derfor bli benyttet videre gjennom oppgaven. Det har vært mange bidragsytere rundt konseptet ”praksisfellesskap”, og hvilken mening det har blitt tillagt har variert ut fra hvilke bidragsytere som har fremmet sitt syn. I det videre vil det bli gitt et kort overblikk over hvilke personer som har kommet med viktige bidrag i utarbeidelsen av teori rundt praksisfellesskap, før det vil bli gått videre inn på aspekter ved det ferskeste bidraget av de nevnte.

3.3.1 Ulike tilnærminger til begrepet

Lave og Wenger, anses ofte å være grunnleggerne av konseptet, og de fokuserte i sin publikasjon i 1991 på hvordan praksisfellesskap kunne virke som en sosialiseringsarena for nykommere. De så på nykommere som en form for lærlinger, og rettet fokus mot at de erfarnes kunnskap skulle overføres, slik at de nye i gruppen endret sin identitet og væremåte for å passe inn i det allerede eksisterende praksisfellesskapet (Cox, 2005:1-2). Brown og Duguid (1991) bruker konseptet praksisfellesskap for å se på hvordan et slikt fellesskap kan bidra til et enhetlig syn på arbeid, læring og innovasjon i bedrifter. På den måten knytter de

konseptet praksisfellesskap tettere opp mot organisasjonsteori. Wenger videreutviklet sine tanker rundt praksisfellesskap, og rettet i 1998 mer fokus mot hvordan dette fellesskapet kunne være med på å skape læring, mening og identitet, samt mot individers multi-medlemskap i ulike fellesskap (Cox, 2005:2-3). Videre diskusjoner av ”praksisfellesskap” kommer til uttrykk i Wenger, McDermontt og Snyder sin publikasjon fra 2002 – ”Cultivating communities of practice” – hvor det blir gitt en veiledning for å danne og håndtere uformelle grupper, sammensatt av ulike medlemmer, for å forbedre organisasjonens ytelse (Cox, 2005:3). I det videre vil det bli sett nærmere på Wenger, McDermott og Snyder sin tilnærming til praksisfellesskap.

3.3.2 En felles kunnskap og praksis

Praksisfellesskap blir av Wenger, McDermontt og Snyder ansett som å være en gruppe av mennesker som deler en bekymring, et problem, eller en lidenskap til et tema, og som utdyper deres kunnskap og ekspertise på dette området ved å interagere løpende. (Wenger, McDermott og Snyder, 2002:4). Over tid utvikler gruppen et unikt perspektiv på sitt område, så vel som en felles kunnskap, praksis, og tilnærming. De utvikler personlige forhold og etablerer måter å interagere på. De blir et praksisfellesskap. Slike praksisfellesskap finnes overalt, og vi hører alle sammen til i flere av dem (Wenger m.fl., 2002:5). Det er ikke selve tanken rundt praksisfellesskap som er ny. Lave og Wenger diskuterte, som nevnt, tanker rundt praksisfellesskap allerede i 1991. Men behovet for å rette fokus mot dem i organisasjoner, for å kunne administrere kunnskap på en bedre måte, har økt. Kunnskap har blitt nøkkelen til suksess, og bedrifter må derfor vite nøyaktig hvilken kunnskap som vil kunne gi dem konkurransefordeler, for så å kunne spre denne kunnskapen ut i organisasjonen. Samtidig som samfunnet stadig stiller større krav til spesialisering, øker halveringstiden på kunnskap, da samfunnet hele tiden fornyer seg. Slike endringer fører i tillegg til restruktureringer i mange bedrifter, både internt og eksternt, for å svare til de samfunnsendringene som forekommer (Wenger m.fl., 2002:6).

Bedriftene kjemper imidlertid ikke kun om markedsandeler, men også om å tiltrekke seg talentfulle personer. Å finne og beholde personer med talent for arbeidet, kan spille en viktig rolle når det gjelder å tilegne seg markedsandeler. I visse bransjer kan det å rekruttere, videreutvikle og beholde talent, være en større utfordring enn å konkurrere i kommersielle markeder. Det kan være viktig å utvikle en ”kunnskapsstrategi” sammen med en

bedriftsstrategi (Wenger m.fl., 2002:7). Derfor blir kunnskapens verdi, og nødvendigheten av å ha en kunnskapsstrategi ofte gjenkjent, men nøyaktig hvordan man kan få til dette er mindre klart.

Informasjonsteknologien har inspirert drømmer om å samle og beholde all kunnskapen i en organisasjon, i databaser som gjør det lett for alle ansatte å finne frem til. Forsøk på dette har imidlertid sett ut til å blande kunnskap og informasjon. Det går an å bygge slike plattformer, men det kan se ut til at det er vanskelig å få de ansatte til å benytte seg av ”kunnskapsbasen”. En ser stadig eksempler på at kunnskap ofte må brukes aktivt. Det hjelper ikke alltid å lese seg frem til ulike løsninger på problemer i eget arbeid. En er nødt til å gjøre egne erfaringer i liknende situasjoner (Wenger m.fl., 2002:8-9). Arbeidsgivere er ofte klare på dette når de rekrutterer ansatte til stillinger, og foretrekker personer med erfaring fra tilsvarende arbeid. På samme måte vil det være viktig at ledelsen er oppmerksom på at kunnskap må tilegnes gjennom interaksjon med andre, i fysiske situasjoner, og ikke kun gjennom tekst, som for eksempel i kunnskapsbaser, eller andre skriftlige medier. Kunnskapen er mer en levende prosess enn en statisk kropp av informasjon. Praksisfellesskap reduserer ikke kunnskap til et objekt, men de gjør kunnskapen til en integrert del av aktivitetene og interaksjonene. De er et levende depot for kunnskapen (Wenger m.fl., 2002:9).

Vi vet alle at vi ”vet mer enn vi sier”, og det er ikke all kunnskap som kan kodifiseres som dokumenter eller verktøy. Det blir ofte vist til et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, og i arbeidslivet er ofte den tause kunnskapen den mest verdifulle. En slik kunnskap er vanskelig for konkurrenter å få tak i. En overføring av slik kunnskap krever interaksjon og en uformell læringsprosess som for eksempel historiefortellinger, samtaler, coaching, og lærling-virksomhet på en måte som praksisfellesskap kan gi. Det kan selvfølgelig fortsatt være nyttig å få ned kunnskap i dokumenter og baser hvor disse kan bli lagret, men det er nødvendig med en kombinasjon. Den eksplisitte kunnskapen er avhengig av den tause kunnskapen for å kunne bli brukt. Praksisfellesskap kan best kodifisere kunnskap, fordi de kan kombinere de tause og de eksplisitte aspektene (Ibid). De forstår de som utøver arbeidet og kan derfor skape verktøy, dokumentasjoner og prosedyrer (Wenger m.fl., 2002:10). Taus og eksplisitt kunnskap vil bli videre beskrevet senere.

3.3.3 Kompetansefellesskap

Elisabeth A. Smith har ved å forsøke å videreutvikle konseptet med praksisfellesskap utviklet et nytt konsept, konseptet om kompetansefellesskap. Hovedhensikten med å legge til rette for kompetansefellesskap er ønsket om å redusere gapet mellom kompetansen som kreves i arbeidet, og det arbeidet de ansatte føler de er kompetente til å gjennomføre. I motsetning til praksisfellesskap vil disse fellesskapene kun skapes ved behov (Smith, 2005). Varigheten av slike fellesskap kan derfor variere. Det blir rettet fokus mot å identifisere og bringe alle nødvendige ressurser, da også i form av kompetanse, til oppgavene som skal løses. Samordning og samarbeid blir vektlagt, det blir ofte tatt i bruk interaktive metoder og selv-læringssystemer for å forbedre individuelle og gruppebaserte prestasjoner, det blir demonstrert sterke verdier som er i samsvar med arbeidsprosjektet og ikke nødvendigvis med der hvor de ansatte jobber, og medlemmene blir plukket ut på bakgrunn av deres kjente kompetanse (Ibid). I hvilken grad fallgruver som for eksempel interessekonflikter eller maktforskjeller blir tatt hånd om i disse fellesskapene, blir imidlertid ikke diskutert.

For å få best mulig utbytte av den kompetansen ansatte i en bedrift sitter inne med, vil det altså være hensiktsmessig å sette dem til å gjøre de arbeidsoppgavene som best stemmer overens med deres gjeldende kompetanse. Det er imidlertid få ledere som i dag har oversikt over sine ansattes fulle kompetanse, og når en slik oversikt mangler vil det være vanskelig å tildele de ansatte arbeidsoppgaver som er utfordrende nok, samtidig som de ikke er for kompliserte og fører til et fravær av mestringsfølelse hos individet (Ibid). En slik mangel på oversikt vil også kunne gi utfordringer dersom det er ønske om å sette sammen et kompetansefellesskap, da det ikke nødvendigvis er gitt hvem som sitter inne med den ønskede kompetansen for gjeldende prosjekter.

Å heve fokuset på kartleggingen av de ansattes kompetanse vil i tillegg til å lette arbeidet med å finne relevante medlemmer til et kompetansefellesskap, også kunne øke effektiviteten i det dagligdagse arbeidet. Arbeidsoppgaver vil lettere kunne tilpasses til de ansatte, og en bevisstgjørelse av egne og andres styrker vil kunne være med på å øke kunnskapsdelingen i bedriften. Dette da de ansatte i større grad er klar over hvem som sitter inne med hvilken kompetanse, og dermed har klarere for seg hvem som kan trenge, og hvem som kan dele relevant kunnskap.

3.3.4 Sosiale nettverk og kunnskapsflyt

Sosiale nettverk kan ha ulike roller i en organisasjon. Som tidligere nevnt kan sosiale nettverk blant annet fungere som praksisfellesskap i bedrifter. Samtidig kan slike nettverk også virke som egne kanaler for kunnskapsflyt. Disse kanalene blir som regel sett i sammenheng med muligheten for å spre den tilgjengelige kunnskapen til ulike grupper og forskjellige deler i en organisasjon. I tillegg kan nettverk som kanaler være med på å spre kunnskap mellom ulike organisasjoner, dersom det finner sted horisontale nettverk spredt over flere av disse (Newell m.fl., 2002:166). Tar vi for eksempel utgangspunkt i salgbedrifter kan ulike tilsvarende bedrifter skape et nettverk på tvers av organisasjonene, og på den måten tilegne seg den kunnskapen som er med på å skape suksess i de andre bedriftene. På denne måten kan de sammen bygge opp en kunnskapsbase som kan være med på å utkonkurrere andre bedrifter i samme kategori.

En slik deling forutsetter imidlertid også at det forekommer en form for sosiale bånd mellom de gjeldende bedriftene. Uten gode sosiale bånd vil det være fare for at kunnskapen som har blitt tilegnet kun blir delt innad i organisasjonen, og ulike forretninger kan ende opp med å jobbe med samme type problemstilling, hvor ulike funn og kunnskapstilegnelsen som forekommer forblir skjult for andre organisasjoner (Ibid). Ulike bedrifter i samme kjede vil kunne ha stor nytte av å trekke på hverandres kunnskap og erfaringer, og flere problemområder vil ved en slik kunnskapsdeling kunne bli løst betraktelig mer effektivt. Det er viktig å ta i betraktning at slike nettverk ikke nødvendigvis alltid virker slik det har blitt gitt uttrykk for ovenfor. I visse settinger kan sosiale nettverk fungere som ”eksklusive klubber” eller ”old-boys nettverk” som heller stenger ned kunnskapsflyten enn å fremme den. Dette vil føre til at visse grupper kan ekskluderes fra å ta del i kunnskapsbasen som er tilgjengelig for andre grupper. Sosiale nettverk kan altså enkelte ganger virke støttende og fremme kunnskapsflyten, mens de andre ganger kan sinke eller skade flyten av kunnskap (Ibid).

3.4 Mediering

Ideen om mediering er sentral i en sosiokulturell tradisjon. Medierende redskaper blir sett som kollektive, og det er gjennom disse at individer lærer å tenke og handle innenfor rammen av en bestemt kultur, eller et bestemt samfunn (Säljö, 2002:40). Tilbake til eksempelet med kalkulatoren vil det være mulig å regne betraktelig mer kompliserte regneoppgaver ved hjelp

av det fysiske redskapet, enn hva som ville være mulig ved bruk av kun intellektuelle redskaper. Samtidig vil den som bruker kalkulatoren være nødt til å vite hvordan vedkommende skal gå frem for å komme frem til ønsket løsning. Uten kunnskap om ulike regnemåter, vil det være vanskelig å benytte seg av det fysiske redskapet på en god måte. Dette viser nok en gang til hvordan de intellektuelle og fysiske redskapene henger tett sammen. De medierende redskapene er blitt utviklet for å løse problemer, og senere generasjoner vil lære seg visse ferdigheter gjennom å utnytte de allerede eksisterende redskapene (Ibid).

Medierende redskaper kan, uttrykt på en annen måte, ses på som strukturerende ressurser som benyttes for å ordne og kategorisere i tråd med bestemte mønstre, og samordningen mellom fysiske og intellektuelle redskaper er en vesentlig del av menneskelig kunnskapsoppbygging (Säljö, 2002:41).

3.5 Kunnskapsbygging – ulike tilnærmingsmåter

I tillegg til samordningen mellom de fysiske og intellektuelle redskapene, omtalt av Säljö, finnes det andre viktige aspekter ved kunnskapsoppbygging. Siden kunnskap har blitt nøkkelen til suksess i dagens arbeidsliv, vil kompetanseutvikling være en viktig faktor for organisasjoner, og for å være konkurransedyktige kreves det at organisasjoner har et bevisst forhold til kompetanseutvikling (Aakerøe, 1997:189). Kunnskapsdeling i bedrifter – hvor ansatte deler av sin kompetanse for å heve fellesskapets kompetanse – vil kunne virke som en viktig del av kompetanseutviklingen. Ved å bygge på hverandres erfaringer og tidligere tilegnet kunnskap, vil ny kunnskap kunne bygges.

3.5.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Japanerne Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi har gjennom sitt forskningsbidrag utviklet en modell som tar sikte på å vise hvordan organisasjoners kunnskapsbygging blir avspeilet i dens dyktighet i å skape ny kompetanse, spre den i organisasjonen, og artikulere den gjennom nye produkter/tjenester eller systemer. Gjennom forskningen deres presenteres kunnskapsbyggingsprosesser og forutsetninger for at en slik bygging skal finne sted og ha muligheten til å utvikle seg (Fivesdal, Bakka og Nordhaug, 2004:329). Nonaka og Takeuchi vektlegger interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er lite synlig,

samt vanskelig eller umulig å artikulere eller uttrykke. Kunnskapen er kontekstspesifikk, vanskelig å formalisere, og tilhører enkeltindivider. Den eksplisitte kunnskapen vil i motsetning til taus kunnskap være definert som kunnskap som er overførbar i formelt og systematisk språk. Denne type kunnskap vil være knyttet til handling, forpliktelse og involvering i spesifikke kontekster (Ibid).

De japanske forskerne ser for seg fire typer kunnskapstransformering, hvor taus og eksplisitt kunnskap interagerer på ulike måter; fra taus til taus kunnskap (sosialisering), fra taus til eksplisitt kunnskap (eksternalisering), fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (kombinering), og fra eksplisitt til taus kunnskap (internalisering). Ved sosialisering går kunnskaper som blir skapt fra en taus tilstand til en annen. En slik prosess innebærer at individene tilegner seg taus kunnskap gjennom språkløs interaksjon – ved observasjon, imitasjon og praksis. Individer deler på denne måten erfaringer, og skaper felles mentale modeller og tekniske ferdigheter (Fivesdal m.fl., 2004:330). Eksternalisering forekommer ved at den tause kunnskapen blir artikulert. Dette skjer gjerne ved at det blir skapt metaforer, hypoteser eller modeller av den tause kunnskapen. Det som danner utgangspunktet for slike eksternaliseringsprosesser er ofte dialog og kollektiv refleksjon mellom individene i organisasjoner (Ibid).

Kombinering innebærer at kunnskapen går fra en eksplisitt tilstand til en ny eksplisitt tilstand. Dette forekommer ved at individer utveksler og kombinerer kunnskap gjennom for eksempel dokumenter, møter, telefonsamtaler og ulike informasjonsteknologiske løsninger. En slik kunnskapsbygging slekter på teorier som retter fokus mot informasjonsprosessering (Ibid). Når det gjelder internalisering, hvor kunnskapen går fra å være eksplisitt til taus, kan dette ofte ses i sammenheng med begrepet ”learning by doing”. Dokumentering av eksplisitt kunnskap vil kunne være med på å hjelpe individene med å internalisere erfaringene de har gjort seg, og gjennom det bygge opp sine tause kunnskapsbaser. Erfaringer og kunnskap som har blitt tilegnet gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinering, og deretter blitt internalisert, blir regnet som verdifulle aktiva (Fivesdal m.fl., 2004:331).

Det har imidlertid blitt rettet kritikk mot Nonaka og Takeuchi sin tilnærming til kunnskaps- og erfaringsdeling. Til tross for at Nonaka i senere tid har trukket frem viktigheten av at ledere må legge til rette for kontekster hvor individer kan dele og skape kunnskap, har de japanske forskerne i liten grad tatt med i betraktning at det ofte kan være ulikheter i interesser,

finne sted en form for maktkamp mellom ansatte, og at ansatte ofte kan ha ulikt politisk ståsted (Newell m.fl., 2002:8). Slike faktorer kan være med på å hemme ønsket om kunnskapsdeling, og prosessen hvor taus og eksplisitt kunnskap interagerer vil derfor ofte kunne være mer problematisk enn hva som har blitt fremstilt av Nonaka og Takeuchi. Allikevel vil deres fremstilling av kunnskapsprosesser virke som et nyttig hjelpemiddel når man søker å forstå hvordan kunnskap kan bygges i organisasjoner.

3.5.2 Organisatorisk kunnskapsbygging

Enkelkrets- og dobbelkretslæring er to begreper som har blitt gjort kjent av professorene Chris Argyris og Donald A. Schön. Med enkelkretslæring vises det til instrumentell læring, som endrer strategier eller mønstre for handling, eller forutsetningene til strategien, på en måte som forsøker å redusere gapet mellom de målsettingene som ligger til grunn og realiteten. Verdiene og normene forblir uendret, mens handlingsmønstrene endres (Argyris & Schön, 1996:21). Dette er en form for læring flere organisasjoner benytter seg av, da dette vil være en mindre krevende måte å tilnærme seg utfordringer på, enn å måtte revurdere verdier og normer.

Dobbelkretslæring viser derimot til læring som resulterer i en endring av verdier i den gjeldene praksis, i tillegg til strategier og forutsetninger (Ibid). Det blir foretatt en kritisk vurdering av de bruksområdene, målsettingene og det verdigrunnlaget som er gjeldende i bedriften, og i tillegg til å korrigere de feilene som forekommer, vil det være mulig å redusere de forholdene som ligger til grunn for feilene (Fivesdal m.fl, 2004:321). Fremfor kun å se på problemer og utfordringer for å finne frem til effektive løsninger på disse, blir den overordnede strategien og de gjeldende verdier og normer vurdert, for å sikre at de bakenforliggende årsakene til problemene blir tatt i betraktning. Ved et ønske om å fremme bruk av dobbelkretslæring, vil altså organisasjoner kunne redusere fremtidige problemer og utfordringer.

3.6 Å se potensialet i bedriften

I mange bedrifter brukes det ofte mye energi på å finne frem til hvordan tingene skal være annerledes. Ofte blir det glemt å bygge på det som allerede fungerer godt, og dette har flere potensielle risikoer. Man kan bruke tid på å finne opp hjulet flere ganger, og samtidig vil et

fravær av et slikt fokus ofte være med på å skape skepsis og bekymringer blant medarbeidere (Hauger, Højland og Kongsbak, 2008:22).

3.6.1 Suksesser i fokus

Dersom det rettes fokus mot det som allerede fungerer godt, samt mot hvilke faktorer som er tilstede når bedriften virker på sitt beste, vil dette kunne være med på å skape engasjement og endringsvillighet hos de ansatte. Fremtiden ser mer overkommelig ut dersom det tas utgangspunkt i et slikt fokus, og ved å se på tidligere suksesshistorier vil medarbeidere innse at det er mulig å få bedriften tilbake til et høyt nivå (Ibid.) Man skal imidlertid ikke kun lære av det som allerede fungerer, da dette vil tilsi at en må holde seg innenfor de rammene av det man allerede kan og gjør, altså enkelkretslæring. En er nødt til å utforske organisasjonens innovative potensiale, og søke etter å oppnå dette på en god måte (Hauger m.fl., 2008:23). De ansatte må få lov til å se utover det som allerede er i bedriften i dag, og sammen komme frem til hva som er tilstede i bedriften når den er på sitt aller beste. Videre må de ansatte finne frem til hvilke veier som må gås, og hva som skal gjøres for å oppnå denne ultimate tilstanden for bedriften.

3.6.2 Tilnærminger til dalende salg

Når salgsbedrifter kommer i situasjoner hvor de opplever at salget på produkter eller tjenester går nedover, vil ledelsen i slike bedriftene ofte samle de ansatte for å finne frem til hvordan en slik nedadgående spiral kan unngås. Det finnes imidlertid ulike måter å tilnærme seg en slik utfordring på. Den ene tilnærmingsmåten vil gå ut på å finne svar på hvorfor salget har gått nedover, hvorfor det ikke blir levert samme salgstall som tidligere, hvordan man skal komme seg tilbake på riktig spor, også videre. Som et supplement til slike spørsmål vil det gjerne være ønske om at det utvikles en plan for hvordan bedriften kan komme tilbake til ønsket utgangspunkt. De spørsmålene som stilles ved en slik tilnærming vil ofte indirekte, eller direkte, legge skylden for at salget ikke er bedre enn hva det er, på de ansatte. Ofte er det ingen som direkte pekes ut som skyldige, men det skapes gjerne en atmosfære hvor de ansatte søker å legge skylden over på noen andre av de ansatte, da gjerne på de som sitter med ansvar for salg (Hauger m.fl., 2008:25). En slik prosess vil gå ut på å forsøke å løse et problem.

En annen tilnærmingstype til synkende salg vil være å ta utgangspunkt i det store potensialet som bedriften innehar. De fleste bedrifter har ansatte som er kompetente til å utføre det arbeidet de er satt til, og som innehar en vilje til å prestere godt på jobb. Ved å rette fokus mot potensialet, og de suksessene som de tidligere har opplevd, og forsøke å trekke lærdom fra hva de ansatte har foretatt seg i de periodene hvor salget har gått bra, og kanskje til og med over forventning, vil det skapes en helt annen atmosfære blant de ansatte, enn hva som er tilfellet ved den andre tilnærmingstypen. Fokuset er rettet mot de situasjonene hvor de ansatte individuelt, og samlet, allerede har oppnådd godt salg (Hauger m.fl., 2008:26). Dette legger til rette for en dialog om muligheter og potensialer, fremfor en dialog om problemer og utfordringer. Hvilke tilnærmingstyper til utfordringer en benytter seg av i bedriftene vil ofte henge sammen kulturen som ligger til grunn i bedriften.

3.7 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan være med på å forklare en rekke organisasjonsmessige faktorer (Schein, 1998). I hvilken grad kunnskapsdeling forekommer i bedriften vil være en av faktorene som påvirkes av organisasjonskulturen. Bedrifter har egne kulturer som dominerer over, eller modifiserer, lokale kulturer, og denne kulturen kan være både til hinder og til hjelp for kunnskapsdeling (Schein, 1998). Goffman (her referert i Schein, 1998) definerer organisasjonskultur som ”observerte regelmessigheter i atferd når folk samhandler”. Denne definisjonen kan ifølge Schein imidlertid komme til kort, og han har derfor kommet med en alternativ definisjon på begrepet. Schein velger å se på organisasjonskultur som;

”et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som de lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein, 1998:7)

Ofte blir organisasjonskulturen beskrevet i to deler; innhold og uttrykk. Mens innholdet er knyttet til organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antakelser og kan være vanskelig å få fatt i, vil kulturens uttrykk være bestående av det som gjøres, det som sies og det som vises, altså det som vil være observerbart (Aakerøe, 1997:18). Verdiene i kulturen vil

kunne virke som retningslinjer når det gjelder hvilke handlinger, atferdstyper og meninger som er ansett som de beste, og det vil være en forventning om at alle de ansatte i organisasjonen skal dele de gjeldende verdier. Videre kan også verdiene legge føringer på hvilke prioriteringer som foretas, da ulike aktiviteter ivaretar verdiene i ulik grad. Når det gjelder normene, forteller disse hvordan ansatte i en organisasjon skal handle og oppføre seg for å være en del av organisasjonen. Dersom normene brytes vil dette kunne føre til sanksjoner, som for eksempel ekskludering (Aakerøe, 1997:19).

De grunnleggende antakelsene går ut på at det finnes noe vi anser for å være sant, eller riktig, uten å måtte behøve å begrunne det. Antakelsene omfatter blant annet synet på medarbeidere og ledere, samarbeidet mellom de ulike partene i bedriften, syn på kunder og leverandører, og på omgivelsene. Dersom en får en avklaring i organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antakelser, vil det i stor grad være mulig å danne seg en forståelse av hvordan organisasjonen oppfatter og forstår seg selv og sine omgivelser. Dette kan sies å være hjertet i organisasjonens kultur, og blir gjerne omtalt som organisasjonens virkelighetsoppfatning (Aakerøe, 1997:20).

Når det gjelder de språklige uttrykkene, som er en del av organisasjonens uttrykk, vil historier kunne sies å være en viktig del. I så godt som alle organisasjoner blir det fortalt historier, og disse kan omhandle alt fra suksesser til ulike tabber som blir gjenfortalt. Kulturen vil imidlertid bli gjenspeilet gjennom historiene som fortelles, og dersom det blir fortalt mange historier som for eksempel omhandler hvordan ledere har bidratt til at ansatte har oppnådd suksess, kan dette tyde på at ledere i bedriften blir ansett som viktige veivisere for de ansatte, og en burde tenke seg godt om før en velger å kritisere ledere (Ibid). I tillegg vil det språklige uttrykket omfatte ord og uttrykk som brukes uvanlig mye, samt følelser, hvor det da vil være følelser som blir ansett som ”ok” å vise, mens andre følelser blir ansett som lite ønskelige (Aakerøe, 1997:21).

Atferdsmessige uttrykk kommer frem gjennom måten de ansatte i organisasjonen arbeider og oppfører seg på. Ritualer, faste atferdsmønstre som gjentas i bestemte situasjoner, vil også falle inn under denne kategorien. Et eksempel på et ritual kan være at en kaller sammen til møte når resultatene er gode, men aldri når resultatene er dårlige. Valg av rutiner blir også

ansett som et atferdsmessig uttrykk. Rutinene kan igjen være med på å si noe om hvilke verdier og antakelser som ligger til grunn i bedriften (Ibid).

De fysiske kulturmanifestene som er den siste kategorien under kulturens uttrykk, er mer knyttet til konkrete og håndfaste forhold enn de ovennevnte. Kontrollrutiner, stillingsinstrukser og personalpolitikk, sammen med rekrutterings-, belønnings-, og karrieresystemene, sier noe om kulturen i organisasjonen. Klærne som blir benyttet av de ansatte går også under denne kategorien. Det kan være variasjoner i klær ut fra hvor man er på rangstigen, og ulike klesstiler kan på den måten i stor grad være knyttet til status i bedriften (Aakerøe, 1997:22).

3.8 Oppsummering

I dette kapittelet har det blitt presentert hva som ligger til grunn i et sosiokulturelt perspektiv. Det har blitt redgjort for rollen intellektuelle og fysiske redskaper har i dette perspektivet, og det har blitt rettet fokus mot begrepet mediering som også er et viktig aspekt ved et sosiokulturelt perspektiv. Tematikk rundt praksisfellesskap har blitt tatt opp, og det har blitt vist til ulike tilnærminger til dette begrepet. Hvordan et slikt fellesskap kan kobles opp mot organisasjoner har også blitt tatt opp. Som en forlengelse av teori rundt praksisfellesskap ble det også gått inn på hva som ligger i begrepet kompetansefellesskap, samt sett på hvordan sosiale nettverk kan virke som egne kanaler for kunnskapsflyt, i tillegg til å virke som praksisfellesskap. Kunnskapsbygging på individnivå ble redgjort for gjennom en presentasjon av forskningsbidraget til Nonaka og Takeuchi, som omhandler taus og eksplisitt kunnskap, mens den organisatoriske kunnskapsbyggingen ble presentert gjennom Argyris og Schön sitt fokus på enkelkets- og dobbelkretslæring. Deretter ble det vist til hvordan ulike tilnærminger til utfordringer vil kunne virke forskjellig inn atmosfæren i en bedrift, samt ansattes engasjement, hvor to forskjellige fremgangsmåter ved dalende salg i en bedrift ble brukt som eksempel. Avslutningsvis ble det rettet et blikk mot organisasjonskultur, og hvordan bedrifter kan påvirkes av denne kulturen.

4 Metodetilnærming

For å finne frem i ulendt terreng i skog og mark, på vei mot målet; toppen av et fjell i det fjerne, vil det være nødvendig med et godt, forståelig kart som hjelpemiddel. Uten et kart vil det være vanskelig å vite hvilke stier som fører frem til målet, og det er fort gjort å gå seg vill. På samme måte vil en forsker trenge et kart for å finne frem til svar på spørsmålene han/hun søker å finne svar på, og dette ”kartet” kaller vi gjerne et forskningsdesign. Før forskeren setter av sted og tar sine første skritt på veien, må det være kartlagt hvilke veier som fører til ønsket sted. Det vil være nødvendig å se på hvilke metoder som er egnet for problemstillingen, en må finne ut av hvor forskningen skal finne sted, hvilke personer som vil være gode informanter, finne et relevant omfang, samt bestemme når det vil være hensiktsmessig å gjennomføre forskningsopplegget. Før man går i dybden, og finner frem til hvilke stier som fører til målet, må man imidlertid ha funnet frem til kartet som ønskes å benyttes. Ulike kart over samme område kan inneha forskjellige detaljer, i forhold til stigninger i terreng, den faktiske terrengutformingen, også videre. På samme måte vil det i forskningen være nødvendig å finne frem til hvilken tilnærming til vitenskapen som vil inneha de beste detaljene for den veien forskeren ønsker å gå, før en begynner forskningen.

4.1 En induktiv eller deduktiv tilnærming

Vitenskapen anses ofte som en deduktiv eller induktiv virksomhet. Induktivisme og deduktivisme vil være overordnet de konkrete metodene, og er tenkt å være beskrivelser av hva som er involvert i enhver, konkret, spesifisert fremgangsmåte (Lund, Kleven, Kvernbekk og Cristophersen, 2002:22). Induktiv resonnering tar utgangspunkt i enkelttilfeller, og trekker generelle slutninger på bakgrunn av disse. En hver generalisering vil derfor være en induktiv slutning. Det finnes ulike former for induksjon, men felles for disse formene er at vi slutter oss til noe som er ukjent og usett (Ibid). Dersom slike slutninger trekkes vil det alltid være en sannsynlighet for at slutningene er feil. Dette på bakgrunn av at det som ikke er erfart eller sett vil kunne utarte seg annerledes enn hva som er observert. Dersom det er gjort generaliseringer over tid, vil blant annet den hyppige samfunnsendringen kunne virke inn, og føre til at det som tidligere ble ansett som sannsynlig ikke lenger stemmer (Lund m.fl., 2002:23). Induktive fremgangsmåter er imidlertid vanlige i forskningen. Fremfor å fremme et ønske om en sikker og absolutt kunnskap, blir det rettet fokus mot relativ styrke og

pålitelighet uttrykt i sannsynligheter. Ethvert nytt tilfelle som stemmer med generaliseringen, vurderes som å støtte og bekrefte den (Lund m.fl., 2002:26).

Deduktive argumenter arter seg ulikt fra den induktive tilnærmingmåten. Fremfor å gå fra enkelttilfellene til det generelle, vil deduktivisme innebære å gå fra det generelle til det partikulære. De deduktive argumentene har med dette den egenskapen at de er logisk gyldige. I følge Karl Popper er det kun deduktive resonnementer som er tillatt i forskningen (Lund m.fl., 2002:27). Ved deduktivisme har man først en teori, for så å dedusere observasjonsutsagn som deretter blir testet. Er teorien inkonsistent med testresultatet må teorien forkastes. I vitenskapelig praksis er det derimot flere eksempler på at teoriene har blitt beholdt på tross av testresultater som ikke stemmer overens. Fremfor å finne frem til faktorer som er med på å falsifisere egne hypoteser, vil forskerne heller legge vekt på å finne frem til evidens som støtter opp under hypotesen deres (Lund m.fl., 2002:28).

Vitenskapen er et sammensatt og komplekst foretak, med mange typer resonnementer og mange typer aktiviteter, og i praksis blir det ofte benyttet en form for kombinasjon av induktiv og deduktiv tenkning (Ibid). Hvilken tenkning som ligger til grunn i forskningen vil imidlertid variere ut fra hva det er ønske om å forske på, hvilke tilgjengelige teorier som finnes rundt temaet, samt omfanget av forskningen.

4.2 Metode for oppgaven

Denne oppgaven er et kvalitativt empirisk casestudium av en avdeling i en salgsbedrift i elektronikkbransjen, hvor kunnskapsdeling mellom ansatte står som utgangspunkt. Gjennom prosjektet er det et ønske om å få en forståelse for, og finne frem til forklaringer på, hvordan kunnskapsdeling skjer i en bedrift hvor ansattes individuelle salgsprestasjon står høyt, samtidig som det rettes fokus mot at avdelinger og hele varehuset generelt skal jobbe sammen mot et større, helhetlig mål. Det vil med dette tas utgangspunkt i en induktiv fremgangsmåte, da det vil forskes på et enkelttilfelle, hvor det ikke er mengder med teori rundt temaet fra tidligere forskning, og det derfor vil være vanskelig å benytte seg av en deduktiv tilnærmingmåte. Oppgaven vil forsøke å rette fokus mot tiltak og verktøy som benyttes for å fremme kunnskapsdeling, samtidig som det vil bli tatt et nærmere blick på arenaene i

bedriften som blir benyttet, og som kan benyttes, som ”kunnskapsarenaer”.

Forskningsdesignet har blitt utarbeidet med bakgrunn i følgende problemstilling:

- **Hvordan, og i hvilken grad, deles kunnskap i en salgsbedrift – hvor det rettes fokus mot gode individuelle prestasjoner, samtidig som det kreves at avdelinger og varehuset som helhet til enhver tid skal nå sine budsjetter og mål?**
 - *I hvilken grad forekommer det kunnskapsdeling mellom ansatte på en avdeling, og mellom avdelinger?*
 - *Hvilke arenaer for kunnskapsdeling finnes i bedriften, og hvordan blir disse brukt?*
 - *I hvilken grad rettes det fokus mot kunnskapsdeling?*

For å finne frem til svar på disse forskningsspørsmålene, vil det være hensiktsmessig med en spørrende og granskende fremgangsmåte, hvor informanternes egne erfaringer kommer tydelig frem. Observasjoner av den faktiske arbeidshverdagen vil også kunne virke som et godt hjelpemiddel for å finne frem til svar på problemstillingen, da dette kan være med på å gi et innblikk i hvordan hverdagen deres utarter seg på jobb.

4.3 Casestudie

Casestudium som forskningsdesign ble valgt ut fra egnethet i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål som ønskes å besvares gjennom prosjektet. Robert K. Yin beskriver i sin bok ”Case Study Research – design and methods” et casestudium som en empirisk undersøkelse, hvor det blir sett på samtidige fenomener i sin naturlige kontekst, og hvor perspektivet til deltakerne som er involvert i fenomenet står sentralt. Det blir rettet fokus mot fem ulike faktorer som blir ansett som spesielt viktige å ta hensyn til i et casestudie; studiens spørsmål, forskningsspørsmål i studien, studiens analyse-enheter, en logisk sammenheng mellom data og forskningsspørsmål, samt kriterier for å tolke funnene som gjøres (Yin, 2009). Da dette prosjektet tar sikte på å finne frem til hvordan kunnskapsdeling forekommer i en bedrift hvor individer konkurrerer mot hverandre samtidig som det skal foreligge et samarbeid mellom de ansatte, samt retter fokus mot hvilken rolle ulike individer og kontekstuelle

rammer virker inn på kunnskapsdelingen, vil casestudie kunne anses som et passende forskningsdesign.

4.4 Valg av case

Bedriften som er valgt som case i oppgaven er en elektronikkbutikk, som er én av mange slike butikker i Norge, med opp mot 90 ansatte (det vil befinne seg rundt 25-40 personer på jobb samtidig) som jobber sammen på ulike avdelinger i et varehus. Det er delt inn i 8 ulike avdelinger, hvorav 5 avdelinger er rene salgsavdelinger (data-, brunevare-, hvitevare-, småvare- og teleavdeling), og hvor de resterende tre avdelingene omfatter kasse, lager og service. I tillegg til de ulike avdelingene er det også egne ansatte som har ansvar for varepåfylling i butikken. Som en sideavdeling til dataavdelingen finnes det også en pc-klinikk, som hjelper kunder med reparasjon av datamaskiner, samt med ulike tekniske spørsmål vedrørende data. Salg er det primære fokusområdet til bedriften, sammen med god kundeservice, samtidig som høy butikkstandard og godt vareutvalg også vektlegges i stor grad. Oppgavene til de ansatte på salgsavdelingene omfatter salg av produkter og tjenester, å hjelpe kunder med relevante produkter, svare på spørsmål vedrørende den aktuelle produktgruppen, samt holde butikkstandarden på et høyt nivå. Bedriften har utviklet noen felles ”retningslinjer” som gjør seg gjeldende i hvert varehus, hvor faktorer som resultatorientering, punktlighet og pliktoppfyllelse står sterkt. Bedriften retter et stort fokus mot opplæring av sine ansatte, og i tillegg til opplæring innad i hvert enkelt varehus, blir det også tilbudt kurs til de ansatte. Det er imidlertid ikke gitt uttrykk for et direkte fokus på kunnskapsdeling, men det er alltid et fokus på å finne frem til de beste løsningene på utfordringer som oppstår i bedriften, og ansatte blir til stadighet bedt om å komme med innspill og spørsmål i møtesammenhenger.

Strukturen til bedriften vil være en blanding av en hierarkisk og en flat struktur. Hierarkisk med tanke på at bedriften som enhet er delt inn med en varehussjef på toppen, hvorav det er avdelingsledere på nivået under varehussjefen, hvorav det videre er assisterende avdelingsledere, før det kommer over til faste ansatte og deltidsansatte. Det ligger imidlertid implisitt i kulturen at heltidsansatte til en viss grad har mer ”makt” enn hva deltider har. I tillegg til en slik inndeling innad i den enkelte bedriften finnes det også ansatte på ulike nivåer videre opp i systemet. Disse personene er som regel ansvarlige for endringer som skal foretas

på nasjonal basis, i alle butikker i kjeden. Det vil også være rom for hver enkelt butikk å gjennomføre egne løsninger, dersom det er ønske om dette. Grunnen til at strukturen også til en viss grad kan anses som relativt flat, er holdningen ledelsen har til beslutninger som skal fattes. Alle de ansatte, deltider som heltider, har makt til å gjøre det nødvendige for å gjøre kundene fornøyd. Dette vil altså si at deltider ”på gulvet” på egenhånd kan fatte ulike beslutninger, uten å måtte ta det gjennom heltider, eller ledere, før de fattes.

Bedriften ble valgt som case grunnet det sterke fokuset på resultatorientering; både på individnivå og på et helhetlig organisatorisk nivå, samtidig som opplæring av, og kunnskapsberikelse hos, ansatte er et viktig satsningsområde for bedriften. I tillegg til å bli oppdatert på egne resultater blir det også daglig lagt vekt på hvordan de ulike avdelingene i bedriften leverer i forhold til hverandre, og i forhold til tilsvarende avdelinger i konkurrerende varehus. Hvordan varehuset som helhet leverer i forhold til andre varehus blir også sterkt vektlagt.

Den første kontakten ble tatt via mail med varehussjef for gjeldende varehus. Der ble det spurt om tillatelse til å gjennomføre forskning tilknyttet en masteroppgave, i det spesifikke varehuset. Forespørselen ble innvilget, og det ble deretter tatt kontakt med gjeldende avdeling det var ønske om å rette fokus mot. Informanter ble plukket ut med sikte på å få en helhetlig forståelse av hvordan avdelingen, og bedriften som helhet, virker på forskningsområdene.

4.5 Valg av metode for informasjonsinnsamling

Prosjektet kan klassifiseres som et kvalitativt, empirisk case-studie, hvor hovedtilnærmingen som har blitt benyttet er halvstrukturerte dybdeintervjuer. Det har blitt gjort intervju av fire ansatte på en av avdelingene i bedriften, hvor informantene har blitt plukket ut blant annet på bakgrunn av ulik arbeidserfaring og ulik stillingsform (heltid/deltid). I kombinasjon med dette har det også blitt gjennomført observasjon, både i reelle salgssituasjoner (som er arenaen hvor de ansatte interagerer i størst grad når de befinner seg på jobb), samt i møtesammenheng. Det har blitt foretatt observasjon av to ulike former for møter; morgenmøte/kveldsmøte og kampanjemøte. Dette har blitt brukt for å få et innblikk i hvordan møter og salgssituasjoner foregår, slik at det kan bli gitt et mer helhetlig bilde enn hva som vil være tilfellet dersom det kun blir tatt utgangspunkt i de ansattes erfaringer, eksempler og oppfatninger.

4.5.1 Intervju

For å samle inn den nødvendige informasjonen som behøves for å kunne besvare forskningsspørsmålene for oppgaven, vil intervju være en god fremgangsmåte for å få tilgang til individers erfaringer og oppfatninger. Bowling (1997) foreslår at intervjueren i strukturerte intervjuer trenger å trenes i å stille de aktuelle spørsmålene på samme måte i møte med ulike intervjuobjekter. Dette for å være sikret at de eksakt samme spørsmålene blir fremmet, slik at svarene som blir gitt i størst mulig grad kan ses opp mot hverandre (her referert i Liamputtong og Ezzy, 2005:56). Dybdeintervjuer er imidlertid ute etter å gi et mer komplekst bilde av meninger og oppfatninger hos intervjuobjektene, som ikke nødvendigvis vil komme til syne gjennom de ferdiglagete, strukturerte intervjuene (Liamputtong og Ezzy, 2005:56). I dette prosjektet har det blitt foretatt halvstrukturerte intervjuer, nettopp på bakgrunn av dette, da det er ønske om å få et mer komplekst bilde av situasjonen, samtidig som det er ønskelig å ha visse rammer for intervjuet, slik at svarene til intervjuobjektene til en viss grad kan sammenliknes med hverandre.

Et godt intervju blir gjerne sett på som en god samtale. En god samtale er en form for toveis affære. Den ene parten snakker, mens den andre parten sitter og lytter, responderer og motiverer for videre samtale. I et godt intervju vil det være viktig at intervjuobjektet i størst mulig grad er den som forteller og deler sine erfaringer, mens intervjueren i størst mulig grad skal være den som lytter og kommer med tilbakemeldinger og oppfølgingsspørsmål. Fokuset skal med andre ord ligge på intervjuobjektets erfaringer (Liamputtong og Ezzy, 2005:55). I tillegg til å legge til rette for at intervjuobjektet skal være den mest aktive under intervjuet, vil det være viktig å være oppmerksom på når det som intervjuer vil være lurt å bryte inn eller ikke. En fallgrube som fort oppstår, er at intervjueren bryter inn og kommer med forslag til svar dersom intervjuobjektet blir stille og ikke kommer med noen respons med en gang. Dersom dette forekommer vil fokuset kunne bli skiftet over til å bli sett fra intervjuerens ståsted, fremfor fra ståstedet til den som blir intervjuet, som igjen vil føre til at kvaliteten på informasjonen som har blitt samlet inn reduseres (Liamputtong og Ezzy, 2005:58).

Det vil også være viktig å unngå å avbryte intervjuobjektet mens det snakker. Ulike spørsmål som intervjueren gjerne vil søke å finne svar på kan dukke opp underveis mens samtalen pågår, men bryter intervjueren inn med et nytt spørsmål mens den som intervjues fortsatt svarer på et annet spørsmål, vil resten av informasjonen om dette spørsmålet gå tapt

(Liamputtong og Ezzy, 2005:59). Å stille gode oppfølgingsspørsmål vil imidlertid være et viktig punkt for å få til en god samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt. Ved å stille slike spørsmål, vil det være mulig å fremprovosere informasjon som kan være med på å tette eventuelle hull som har oppstått etter svar som har blitt gitt til det opprinnelige spørsmålet som ble stilt. Dette kan gjerne være detaljer rundt allerede tilegnet informasjon (Liamputtong og Ezzy, 2005:63). Dette er områder det har blitt rettet fokus mot i intervjuene som har blitt gjennomført, i håp om å få frem mest mulig informasjon rundt temaet som omhandles, samt så korrekt informasjon som mulig fra intervjuobjektens ståsted.

4.5.2 Observasjon

I dette prosjektet vil intervjuer virke som hovedkilde til informasjon, men som en supplerende til informasjonen som kommer frem gjennom intervju har det også blitt gjennomført observasjoner i relevante settinger. Deltakende observasjon blir ofte benyttet som et element i en bredere sammensetning av metoder. For å finne frem til om observasjon vil være en god tilnærmingstype i egen forskning vil det være nødvendig å rette fokus mot flere spørsmål. Forskeren må se på hvorfor han/hun ønsker å benytte seg av denne spesifikke metoden, hvorfor han/hun ønsker å gå inn i en forskningssetting for å generere data til sine problemstillinger, samt se på svakheter ved å benytte seg av observasjon som metode (Mason, 2002:84). Observasjon ble i dette tilfellet valgt for å få en førstehåndskilde, samt egen erfaring med bedriften. Det ble også benyttet for å få et innblikk i hvordan kunnskapsdelingen foregår i praksis, som et supplement til erfaringer og personlige oppfatninger som kommer frem gjennom intervjuene som blir avholdt. Det å se med egne øyne hvordan de ansatte interagerer i arbeidet, gjør det mulig å benytte seg av egne erfaringer fremfor kun å støtte seg på utsagn fra informantene.

Observasjon kan ses som en relativt pålitelig måte å innhente informasjon på, da metoden ikke vil være avhengig av hva forskningsobjektene sier at de gjør, eller hva de sier at de tenker. Observasjon vil være mer direkte og viser til hva som *faktisk* skjer. På bakgrunn av dette finnes det mange ulike fordeler ved observasjon. Observasjon vil være uavhengig av hvilken informasjon forskningsobjektene har ønske om å dele, samtidig som det ikke kreves at personene aktivt deler informasjon slik som vil være tilfellet ved intervju hvor det er en samtale mellom intervjuer og deltaker (Einarsson og Chiriac, 2002:23). Ved direkte observasjon vil det være mulig å samle inn data i virkelige situasjoner i sine naturlige miljøer. Om det er behov for én eller flere observatører, varierer ut fra kompleksiteten på prosjektet

(Einarsson og Chiriac, 2002:24). I forbindelse med dette prosjektet var det kun hensiktsmessig med én observatør, da de ønskede områdene som skulle observeres da greit kunne dekkes.

4.6 Gjennomføring av forskningen

Som tidligere nevnt har det blitt gjennomført fire intervjuer, i tillegg til observasjon. Observasjon ble foretatt både i reelle salgssituasjoner, som er hovedarenaen til de ansatte på den respektive avdelingen, samt i 3 ulike møter. To av møtene (et morgenmøte og et kveldsmøte) er en form for møter som holdes hver dag, før de ansatte begynner arbeidsdagen. Det tredje møtet er et kampanjemøte, som er et møte som holdes 1-2 ganger i måneden. Intervjuene ble holdt med utgangspunkt i en egenlaget intervjuguide, som tok form etter gjennomgang av relevant teori i forhold til temaet for oppgaven, samt etter forskningsspørsmålene som ble utarbeidet på bakgrunn av tema, teori og valg av case. Det ble opprettet kontakt med den øverste lederen i bedriften hvor det var ønske om å gjennomføre forskningen, og det var en positiv respons til spørsmålet om å benytte seg av bedriften som forskningsarena. Det ble avtalt at det skulle rettes fokus mot én av avdelingene, da det å rette fokus mot bedriften som helhet ville kreve tid og ressurser utover det som var mulig ut fra oppgavens omfang. I avdelingen ble det deretter plukket ut fire personer som kunne virke som informanter, og disse ble som tidligere nevnt plukket ut på bakgrunn av ulikheter i erfaringer og stillingsform. Intervju ble foretatt av assisterende avdelingsleder, én ”superdeltid” (deltidsarbeider som har tilnærmet samme arbeidsmengde som heltidsarbeider), samt to ordinære deltider. Prosjektet ble deretter meldt til personvernombudet for godkjenning etter at skjemaer og intervjuguide var klargjorte. Etter godkjenningen ble det fastlagt dato for intervju og observasjon.

Før intervjuene ble gjennomført ble det holdt et pilotintervju for å kunne estimere tidsbruk, samt for å finne ut av om spørsmålene ville virke etter sin hensikt, og samle inn den nødvendige informasjonen for å kunne finne svar på forskningsspørsmålene som ligger til grunn for oppgaven. Det ble konkludert med at intervjuguiden ville være dekkende for temaet. Intervjuguiden ble benyttet som rammeverk for intervjuet, og alle informantene ble stilt samtlige spørsmål i guiden. Da det var lagt opp til halvstrukturerte intervjuer vil det imidlertid til en viss grad være variasjon i hvilke tilleggsspørsmål som ble stilt, da

oppfølgingsspørsmål ble valgt ut fra informasjonen som kom frem gjennom hvert enkelt intervju. Intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker, da flere av de ansatte har studier ved siden av jobb, og det derfor varierte når de hadde mulighet til å stille opp til intervju. Hvert intervju varte i rundt 25 minutter, og de ble alle tatt opp med diktafon. Det var kun intervjuer og én informant om gangen som befant seg i intervju-lokalet. Etter intervjuene ble de transkribert, slik at analysing kunne foretas. Det ble tatt hensyn til at bruk av diktafon kan virke ubehagelig for informantene, men det så imidlertid ikke ut til at noen av intervjuobjektene var særlig påvirket av bruken av diktafon.

Noe av observasjonen ble gjennomført i forkant av intervjuene, mens andre deler av observasjonen ble gjennomført underveis i perioden med intervjuer. Spørsmål om muligheten for observasjon ble også rettet ved førstegangskontakten med øverste leder i varehuset. Etter alle observasjonene ble det skrevet et feltnotat, hvor det ble notert ned hva som skjedde i de ulike situasjonene, hvilke deltakere som var tilstede, ulike roller de forskjellige personene spilte, utsagn som ble ytret under observasjonen, samt egne refleksjoner som ble gjort. Det ble skrevet feltnotat til alle observasjonene (et morgenmøte, et kveldsmøte og et kampanjemøte).

4.7 Forskerrollen i intervju- og observasjonsprosessen

I en forskningsprosess vil forskeren ofte være farget av sin nysgjerrighet og interesse for temaet som forskningen omhandler. Gjennom det respektive prosjektet vil dette også vise seg å være gjeldende, men det har i stor grad vært fokus på å opprettholde en kritisk og objektiv grunnholdning hele veien. Da kunnskapsdeling ble valgt som tema for oppgaven ble det tatt utgangspunkt i nettopp interessen for, og tidligere kunnskap knyttet til temaet.

Da intervjuene skulle gjennomføres var et av siktemålene å stille åpne spørsmål, som la til rette for at informantene kunne beskrive og forklare i besvarelsene sine, samtidig som det i størst mulig grad skulle unngås at svarene ble styrt i en eller annen form for retning. I tillegg var det rettet fokus mot at det skulle være lett forståelige spørsmål, slik at intervjuobjektene ikke var usikre på hva de skulle svare på. Det var imidlertid viktig å ikke stille alt for generelle spørsmål, da dette kunne svekke kvaliteten på svarene som kom. Dette ble ikke et

problem i intervjuene som ble gjennomført. I gjennomføringen av intervjuene ble det også lagt vekt på at rammene rundt intervjuet skulle føles trygge, slik at informantene i større grad skulle tørre å åpne seg og svare ærlig på spørsmålene som ble stilt. For å skape slike rammer ble det brukt tid på uformelle samtaler med hver enkelt informant før selve intervjuet ble satt i gang.

Når det gjelder gjennomføringen av observasjonen, var det ønske om å kombinere en lukket og en åpen observasjonsrolle. Mens en lukket observasjonsrolle innebærer at gruppe medlemmene ikke er klar over at observatøren er tilstede for å gjennomføre en observasjon, eller at de er med i en studie, vil en åpen observasjonsrolle innebærer det motsatte, at deltakerne er klar over at observatøren er der som observatør, samt vet de deltar i en studie (Einarsson og Chiriac, 2002:26). For å kunne gjennomføre observasjon hvor forskeren innehar en skjult rolle som observatør, vil det være nødvendig at denne personen blir ansett som en del av gruppen, og på den måten glir inn som en av dem. Når det skal benyttes en åpen observasjonsrolle vil det imidlertid være viktig med en god forklaring på hvorfor forskeren er tilstede, og situasjonen bør i størst mulig grad ufarliggjøres, slik at observasjonsobjektene ikke oppfører seg annerledes enn hva som er tilfellet i en vanlig situasjon uten observasjon. Det så ikke ut til, ut fra forskerens perspektiv, at deltakerne som ble observert oppførte seg, eller gjorde ting annerledes under observasjonen som ble gjennomført.

En annen utfordring som observatør er at ulike begreper som benyttes, eller ting som blir tatt opp, kan virke vanskelige å forstå. I dette tilfellet var ikke dette noe problem, da observatøren tidligere har vært ansatt i samme type bedrift, og dermed hadde et klart innblikk i de begrepene som ble benyttet. Å ha innsikt innenfra kan imidlertid også gjøre seg gjeldende som en utfordring, da dette kan svekke evnen til å være objektiv. Det har blitt lagt mye vekt på at det skal være intervjuobjektene, og deltakerne i observasjonen, som skal komme med de viktige innspillene til forskningen, men refleksjonene som blir gjort i ettertid vil også til en viss grad være farget av egne erfaringer med bedriften, samt egne oppfatninger av kultur og verdier.

4.8 Skape grunnlag for analyse

For å lette arbeidet med analysen vil det være nødvendig å transkribere intervjuer (omgjøre intervjuene fra lyd til tekst), samt ha sikret gode feltnotater fra observasjonen. Ved transkriberingen ble det lagt vekt på å få ned det som ble sagt ordrett, samt ta med pauser, nøling, latter, også videre. Etter nøye gjennomgang av intervjuene, samt feltnotater, ble det skapt grunnlag for å kunne dele analysedelen (som vil finne sted i det neste kapittelet) inn i ulike deler. Analysearbeidet vil imidlertid finne sted hele veien, da tankene rundt analysen settes i gang allerede ved gjennomføringen av intervjuer og observasjoner, fortsetter gjennom transkriberingen av intervjuene og i utarbeidelsen av feltnotatene fra observasjonene, før analysen blir mer systematisert gjennom spesifikt analysearbeid med det utarbeidede materialet i etterkant av selve intervju- og observasjonsprosessen. All forskning og ferdigstilt materiell til analyse ble gjennomført og utarbeidet av forskeren, noe som er med på å gi et mer helhetlig bilde av informasjonen og konteksten informasjonen er hentet fra. Dette vil kunne virke positivt inn på analysen som foretas.

4.9 Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålidelighet)

I dag blir det som tidligere nevnt ofte sett på hvor valid forskningen er, fremfor å stille spørsmål om hvor sann forskningsresultatet er. Grunnen til dette er at det i den vitenskapelige logikken ligger innebygd en begrensning, som gjør at det er vanskelig å vite når man har ”funnet sannheten”. Vitenskapelige teorier som i dag regnes som sanne, må ofte revideres etter noen år grunnet ny kunnskap som har kommet frem i lyset. I tillegg vil det være mulig at ulike forskere legger vekt på forskjellige faktorer i sin forskning, og på bakgrunn av dette kan det rettes spørsmål mot hvilke forskningsresultater som vil være mest valide (Kleven, 2002:26). Det finnes imidlertid ulike former for validitet, og validitet blir ofte delt inn i indre validitet, ytre validitet samt begrepsvaliditet. Det vil alltid være en usikkerhet knyttet til forskningsresultater, og det å rette fokus mot validiteten, samt mot det å begrunne forskningsresultatene godt, vil derfor være viktig (Ibid). I det videre vil det kort bli redegjort for begrepsvaliditet og ytre validitet, da det blant annet vil være hensiktsmessig å ta stilling til om forskningen som har blitt foretatt kan generaliseres til å være gjeldende også for andre avdelinger i bedriften, samt for andre butikker i samme kjede. Kun i samme kjede??

4.9.1 Begrepsvaliditet

Med begrepsvaliditet menes graden av samsvar mellom begrepet slik det er definert teoretisk og begrepet slik vi lykkes å operasjonalisere det. Det uttrykker altså samsvaret mellom teoretiske begrep og gjennomført ”måling” (Kleven, 2002:122). Det blir ofte snakket om noe som kalles definisjonsmessig validitet, og dette går ut på i hvilken grad det er samsvar mellom den teoretiske definisjonen av et begrep, og den operasjonaliserte definisjonen slik den kommer til uttrykk i en eksplisitt formulering. Feilkilder som kommer til under selve datainnsamlingen reduserer begrepsvaliditeten, da de er med på å redusere samsvaret mellom begrepet slik det er definert og begrepet slik det er operasjonalisert (ibid). I intervjuene som ble foretatt var det derfor viktig å hele tiden sørge for at informantene hadde en god oppfattelse av betydningen til de ulike begrepene som ble benyttet. Blant annet ble ordet kunnskapsdeling nøye forklart, da en lik oppfattelse av dette begrepet ville være vesentlig for å få frem den nødvendige informasjonen for å kunne besvare forskningsspørsmålene på en god måte.

Det er en rekke trusler mot begrepsvaliditet som kan finne sted, og truslene deles ofte inn i tilfeldige og systematiske målingsfeil. Med tilfeldige målingsfeil siktes det til feil som ”oppfører” seg tilfeldig. Dette vil være feil som jevner seg ut på sikt, og kan ofte sammenliknes med prinsippet om flaks og uflaks. Visse dager har vi flaks, andre ikke, og på samme måte vil det kunne finne sted ujevnheter som påvirker forskningsresultater. Dersom det blir gjennomført tilstrekkelig med forskning, vil ujevnheter jevne seg ut i det lange løp (Ibid). De tilfeldige målingsfeilene knyttes gjerne opp mot spørsmålet om reliabilitet.

Systematiske målingsfeil vil derimot ikke jevnes ut over tid. Disse feilene vil ikke redusere konsistensen i målingen, da de har en tendens til å påvirke i samme retning ved gjentatte målinger. På samme måte som visse faktorer til stadighet kan gi positive utslag i sammenhenger hvor dette i utgangspunktet ikke burde gjort seg gjeldende, kan visse faktorer hos informanter i forskningsprosessen gi et annet utslag enn hva det opprinnelig burde ha gjort (Kleven, 2002:123). Dette vil derfor være viktig å ta hensyn til underveis i forskningsprosessen.

4.9.2 Reliabilitet (pålitelighet)

Som nevnt henger altså reliabilitet sammen med tilfeldige målingsfeil. God reliabilitet betyr her at data i liten grad er påvirket av tilfeldige målingsfeil. Det vil imidlertid ikke være noen garanti for at data er pålitelige i forhold til andre feilkilder. Det klassiske reliabilitetsbegrepet er knyttet til påliteligheten i målingen av de enkelte personer ved målingstidspunktet. Det vil derfor heller ikke være noen garanti for at resultater kan reproduseres ved nye undersøkelser, da det kan ha forekommet endringer i mellomtiden (Kleven, 2002:124).

Det finnes ulike måter å finne frem til stabiliteten i målinger som har blitt foretatt. En måte er retest-metoden. Denne metoden går ut på at samme målinger blir utført på to ulike tidspunkt, for å se om disse stemmer overens. Dersom det har blitt benyttet spørreskjema eller liknende vil det være lettere å gjøre direkte sammenlikninger. Har det derimot blitt gjennomført intervjuer og observasjon, må samme informasjon hentes inn fra informantene på ulike tidspunkt. Samsvarer den nye informasjonen med tidligere informasjon som har blitt hentet inn, vil det kunne sies å være høy grad av reliabilitet (Kleven, 2002:126). Da oppgavens omfang ikke legger til rette for gjentatte undersøkelser vil det heller være nødvendig å sette de ulike intervjuene som har blitt gjennomført opp mot hverandre, og se på sammenhengen mellom svarene som har blitt gitt i de ulike intervjuene.

En annen fremgangsmåte for å sikre reliabiliteten kan være å spørre om den samme tematikken på ulike måter. Hvordan spørsmål stilles kan virke inn på hvilken type svar som blir gitt, men ved å sørge for å stille samme type spørsmål på forskjellige måter, vil denne reliabilitetsfaktoren kunne bli ivaretatt på en god måte (Kleven, 2002:127). Ved observasjon kan reliabiliteten variere ut fra hvor kompleks observasjonssituasjonen er, samt hvor objektiv forskeren klarer å være i forhold til det som observeres. Er det mye som skjer samtidig kan viktige elementer forbli usett, som igjen vil kunne virke negativt inn på forskningsresultatene, mens det dersom resultater skal tolkes eller vurderes før nedtegning vil være stor fare for at subjektive elementer kommer inn (Kleven, 2002:129). Gjennom forskningen som har blitt foretatt har det blitt tillagt mye fokus på å stille spørsmålene på en god måte, samt gjennomføre en observasjon som vil gi en mest mulig objektiv fremstilling av observasjonssituasjonen.

4.9.3 Ytre validitet

Ytre validitet handler om i hvilken grad forskningsresultatene kan vise seg å være gyldige i flere kontekster utover den konteksten hvor forskningen blir gjennomført. Dette omfatter både overføring av resultater på personnivå, samt over ulike situasjoner (Kleven, 2002:159).

Dersom funnene i undersøkelsen kan gjøres gjeldende for de personer og situasjoner som er relevante ut fra problemstillingen som er lagt til grunn for forskningen, vil undersøkelsen ha god ytre validitet. Det er imidlertid viktig å ikke strekke gyldighetsområdet lenger enn hva det er grunnlag for. Det er ikke mulig å uten videre gå ut fra at et forskningsresultat har gyldighet for andre mennesker og i andre situasjoner, enn hva som har blitt undersøkt gjennom forskningen (Kleven, 2002:160). I denne oppgaven har det blitt tatt utgangspunkt i en spesifikk avdeling i en spesifikk bedrift, og det har gjennom forskning vært ønske om å belyse hvordan kunnskapsdeling forekommer på den gjeldende avdelingen. Det vil imidlertid kunne være interessant å se om de forskningsresultatene som har kommet frem også kan vise seg gjeldende for bedriften som helhet, samt i andre tilsvarende bedrifter.

For å kunne svare på spørsmålet om overføring av forskningsresultater, vil det blant annet være nødvendig å se på representativiteten. Dette innebærer å se på i hvilken grad utvalget som har deltatt i forskningen vil være representativt for populasjonen. For å finne frem til om utvalget er representativt må det rettes fokus mot hvordan utvelgelsen har foregått (Kleven, 2002:161). I kvalitative studier er det vanlig å benytte seg av ikke-sannsynlighetsutvalg. Ikke-sannsynlighetsutvalg er imidlertid ikke spesielt godt egnet for generalisering av forskningsresultater, og dersom generaliseringer skal foretas må det skje på bakgrunn av skjønsmessige vurderinger og rasjonale argumenter. I slike utvalg velger forskeren selv ut hvilke personer han/hun mener det vil være sannsynlig at vil tjene som gode representanter for fellesskapet (Kleven, 2002:167). I denne oppgaven er det benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg, og den eventuelle overføringen av forskningsresultater vil derfor være basert på skjønsmessige vurderinger.

4.10 Oppsummering

I denne delen har det blitt rettet fokus mot hvilke metoder som har blitt tatt i bruk i forskningen, samt blitt gitt en kort begrunnelse for hvorfor de valgte metodene anses som gode metoder i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Det har blitt sett på

casestudie som forskningsdesign, fordeler og ulemper ved intervju og observasjon som metoder, samt på viktigheten av å rette fokus mot validitet og reliabilitet. Ved å gå inn på validitet og reliabilitet i denne delen vil det være lettere å vise til i hvilken grad forskningen som har blitt foretatt er pålitelig og gyldig, i analyse- og diskusjonsdelen. Som det har blitt vist gjennom denne delen er det som forsker mange ulike faktorer det må tas hensyn til. Gjennomføringen av forskningen i dette prosjektet er forsøkt gjort i tråd med de viktige aspektene som det har blitt redegjort for her.

5 Analyse av kunnskapsdeling i bedriften

I denne delen av oppgaven vil empirien bli presentert og til en viss grad diskutert. Delen er delt opp i ulike deler, ut fra hva som etter nøye gjennomgang av intervjuer og observasjonsnotater virker mest hensiktsmessig. Kunnskapsdeling er imidlertid et omfattende tema, og det vil derfor være vanskelig å sette noen absolutte skiller. I denne delen har skillene blitt gjort for at det skal være en viss struktur, men visse resultater kan bli trukket frem i flere deler.

5.1 En spesifikk case

Dataavdelingen i en elektronikkforretning lokalisert på østlandsområdet, som driver med salg av data-, spill- og fotoartikler, samt ulike tjenester som for eksempel serviceavtaler til pc, og trygghetsavtaler til de ulike produktene, er valgt som case for denne oppgaven.

Utdannelsesbakgrunn til de ansatte i bedriften varierer i stor grad, da det både finnes ansatte uten noen form for høyere utdanning, samtidig som mange av de ansatte er studenter som jobber deltid ved siden av studier. Det at mange ansatte studerer ved siden av jobb fører imidlertid til at det er en del utskiftning av ansatte, da flere ofte faller fra etter gjennomført studier grunnet behov for annen relevant arbeidserfaring. Flere av lederne i bedriften er uten høyere utdanning, men har mye god, relevant arbeidserfaring. Avdelingsledere og varehussjefer har ofte tidligere vært ansatt som selgere, og har arbeidet seg oppover i systemet. Kunnskapsnivået til de ansatte er ofte på ulikt nivå, og visse personer innehar mer kunnskap på visse områder, mens andre sitter med mye kunnskap på andre områder. Som tidligere nevnt er opplæring og videreutvikling av ansatte et viktig fokusområde for bedriften, og det blir jevnlig gjennomført kurs for ansatte, både i forbindelse med læring av produktkunnskap, samt når det gjelder innføring i generell kunnskap rundt salg og kundebehandling. Det er også et sterkt fokus på å fremme en felles kultur i de ulike butikkene i hele kjeden.

De fire som ble intervjuet er alle ansatte på dataavdelingen i bedriften, og alle er selgere. En er ansatt som superdeltid, to som vanlige deltider, og en av de intervjuede er assisterende

avdelingsleder. Arbeidsoppgavene deres er nokså like, med unntak av assisterende avdelingsleder, som i tillegg til de andre oppgavene også vil ha en form for lederansvar. De individuelle prestasjonene blir som tidligere nevnt tillagt mye vekt, og det er et stadig fokus på at individuelle budsjetter skal nås. I tillegg er det viktig at avdelingen som helhet oppnår budsjettet sitt, og det samme gjelder for varehuset totalt sett.

5.2 Informantene

Da informantene skal være anonyme vil de i oppgaven gå under fiktive navn.

Andreas jobber som superdeltid i bedriften, og har vært ansatt på dataavdelingen i snart to år. Han har gått direkte fra videregående skole og ut i jobb som selger i denne bedriften, men har planer om å begynne på studier til høsten. I løpet av de to årene han har vært ansatt har han deltatt på et av de regionale kursene som tilbys. Det at han hadde en høyere motivasjon for å jobbe rett etter endt skolegang, fremfor å begynne direkte på studier, gjør seg godt gjeldende gjennom entusiasmen han viser på jobb. Som superdeltid arbeider han i snitt 4-5 dager i uken. Arbeidsoppgavene hans omfatter salg, svare på spørsmål fra kunder, samt å opprettholde en god butikkstandard på avdelingen.

Kristian jobber som assisterende avdelingsleder på dataavdelingen. Han har jobbet i samme kjede i fem år, men har kun vært ansatt i ni måneder på dataavdelingen i denne butikken. Arbeidsoppgavene retter seg i stor grad mot samme områder som *Andreas* sine, men i tillegg til dette har han også ansvar for innkjøp av ulike varer, samt noe personalansvar. I tillegg til å ha gjennomført en rekke kurs opp igjennom årene han har vært ansatt, har han også befunnet seg på BI et halvt år. Han kom imidlertid frem til at studier ikke var noe som fristet, og valgte å satse for fullt på jobben sin, noe som har ført frem til at han under tiden som intervjuet ble foretatt jobbet som assisterende leder på avdelingen (kort tid etter at intervjuet ble foretatt fikk han jobb som avdelingsleder på en annen avdeling). Han er ansatt på heltid, og som han sier selv når det rettes spørsmål mot hvor ofte han befinner seg på jobb; ”Hele tiden. He he. Hver dag!”. *Kristian* har mye relevant arbeidserfaring, og kjenner bedriften og dens kultur godt, og kan gjennom en bred erfaring vise til mye nyttig informasjon.

Stig jobber som deltidsansatt og ekstrahjelp, på den respektive avdelingen. Han har vært ansatt i bedriften i fire år, hvorav alle årene på dataavdelingen. Ved siden av jobben studerer

han, og han avslutter dette halvåret en bachelor ved BI. Når det gjelder arbeidsmengden varierer denne fra to til fire arbeidsdager i uken. Han legger til ved spørsmål om arbeidsmengde, at det for øyeblikket blir litt mer arbeid enn ønskelig, da det kreves mer tid til skolearbeid dette halvåret enn hva det tidligere har blitt krevet. Mye relevant arbeidserfaring gjør at også Stig kjenner bedriften godt, og har tilegnet seg mye relevant kunnskap. Han har vært med på samlinger med eksterne leverandører, hvor det blir gitt informasjon om nye produkter som kommer på markedet, men han har i løpet av de fire årene han har vært ansatt aldri vært med på kurs som kjeden arrangerer internt.

Erik jobber også som deltidsansatt på dataavdelingen, og har jobbet i bedriften i rundt et og et halvt år. På samme måte som Stig kombinerer Erik studier og jobb. Erik tar også en utdanning ved BI, og avslutter straks første året i en bachelor. Han befinner seg på jobb to til tre dager i uken, og i likhet med de andre informantene går arbeidsoppgavene ut på salg, kundebehandling og opprettholdelse av god butikkstandard. Av informantene som ble intervjuet er Erik den som har kortest fartstid i bedriften, men han regnes allikevel som en erfaren ansatt på avdelingen.

I det videre vil det nå bli gått inn på den kunnskapsdelingen som forekommer underveis i arbeidshverdagen, ute ”på gulvet” i salgssituasjoner, da denne arenaen var den som i størst grad ble trukket frem som viktig av informantene.

5.3 Kunnskapsdeling i arbeidssituasjoner

Samtalene som forekommer mellom de ansatte i jobbsituasjonen, viste seg å være en viktig arena for kunnskapsdeling. Det varierer hvor mange ansatte som er på jobb på samme skift, men vanligvis befinner det seg rundt tre ansatte på jobb per avdeling til samme tid. I perioder hvor det er ventet mer pågang fra kunder vil det imidlertid befinne seg flere på jobb. Når flere jobber sammen vil det være mulig å benytte seg av hverandres kunnskaper dersom det er noe en ikke klarer å finne frem til på egenhånd. Det er som regel alltid minst én fast ansatt på jobb, og de som innehar stilling som fast ansatt har som regel også mer kunnskap rundt ulike produktgrupper enn hva som er tilfellet for deltidene. Da disse personene er på jobb hver dag vil de også ha en bredere erfaring med spørsmål fra ulike kunder, og på bakgrunn av dette har ofte de faste ansatte vært borte i ulike problemstillinger tidligere, og ha et bredere

kunnskapsspekter enn hva som er tilfellet for deltidene. Informantene fremhevet den direkte og muntlige samtalen som et av de viktigste områdene for kunnskapsdeling.

5.3.1 Kunnskapsdeling gjennom spørsmål

Alle informantene, bortsett fra Kristian, kommer direkte inn på at spørsmål som stilles og svar som gis underveis i salgssituasjoner og under uformelle samtaler er viktig for tilegnelse av ny kunnskap. I salgssituasjonene hjelper hver enkelt selger ulike kunder, og ofte kan det komme spørsmål eller problemstillinger ikke alle selgerne på avdelingen har like mye kunnskap rundt. Det hender imidlertid ofte at en av de andre selgerne som befinner seg på jobb til samme tid kan besvare de spørsmålene som dukker opp, som kan være vanskelige for andre å svare på. Å hjelpe kundene på best mulig måte er til enhver tid i fokus, og alle ansatte er derfor behjelpelige med å besvare spørsmål som for noen kan være vanskelige å finne svaret på.

Andreas forklarer hvordan de ansatte aktivt benytter seg av hverandre i kunnskapsdelingen på avdelingen:

Hvis man spør så får man jo mye tips da, jeg får i hvert fall mye tips. Hvis jeg spør i hvert fall, og for så vidt uspart av en del av heltidene. Sånn der, ja, hvis de merker at det er noe jeg kunne ha gjort bedre, så sier de ifra. (...) Hvis jeg sitter fast i et salg, eller...prøver å løse et problem, så henvender jeg meg ofte til noen andre og ser om de har noe tips, eller liksom, om de har noe løsning på det. Og da er det som regel, da gir de en ganske grei sånn; ”dette burde du gjøre”. Da får jeg fasit. (Andreas, side 2)

Her beskriver informanten både hvordan han selv tar kontakt med andre selgere dersom han støter på noen utfordringer i salgssituasjoner, samtidig som han viser til at andre selgere, da som regel heltider, kommer med innspill til hvordan ting kunne ha blitt gjort på en enda bedre måte enn hva det ble gjort i utgangspunktet. I tillegg til at det er rom for å stille hverandre spørsmål dersom det er noe en lurer på, finnes det altså ansatte som uoppfordret gir hverandre tips til hva som kan bedres. Ved observasjonen som ble gjennomført av salgssituasjonen ble det imidlertid ikke gjort noen observasjoner av at ansatte, verken heltider eller deltidere, gikk bort til noen av de andre og ga tips om hvordan noe kunne ha blitt gjort på andre måter. Dette kan imidlertid komme av at det i det tidsrommet observasjonen ble gjennomført ikke forekom situasjoner hvor det var nødvendig med forbedring. Det ble derimot observert at ansatte

brukte hverandre aktivt, og stilte hverandre spørsmål dersom det kom spørsmål fra kunder de ikke var rustet til å besvare på egen hånd. I tillegg ble det observert at de ansatte til tider stod og hørte på de kollegene som stod opptatt med kunder, slik at de eventuelt kunne ta med seg noe fra kollegenes måte å opptre på i salgssammenheng.

Stig retter også fokus mot at mye av kunnskapsdelingen foregår muntlig i salgssituasjoner i arbeidshverdagen:

Det er mye uformelt. Gjennom samtaler, man stiller hverandre et spørsmål i forbifarta, så plukker man opp litt her og der. (...) Alle medarbeiderne, vi har jo en dynamisk frem og tilbake, som jeg sa, stille hverandre spørsmål. (...) jeg mottar jo, selyfølgelig, informasjon. Også svarer jeg også på de spørsmålene jeg får, av medarbeidere, typisk folk som har jobbet kortere enn meg, eee, jeg har vært der ganske lenge så jeg kjenner jo, om ikke alltid best på produktkunnskap, mye på systemet og organisasjonen. Så det gjelder jo bare å prøve å besvare de spørsmålene jeg kan. (Stig, side 2)

Stig bygger med dette videre på tankegangen om at mye informasjon og kunnskap deles underveis i arbeidshverdagen. Han påpeker at det ofte blir stilt spørsmål i forbifarten, og vektlegger at mye kunnskapsdeling skjer uformelt, gjennom samtaler. Videre nevner han at *alle* medarbeiderne er deltakende i kunnskapsdelingen, alle svarer på spørsmål fra alle. På samme måte som Andreas retter han fokus mot at de som sitter inne med kunnskap på visse områder gjerne deler sin erfaring og sin kunnskap med de andre, dersom de får spørsmål som omfatter de kunnskapsområdene de er gode på. Stig har som nevnt vært ansatt i bedriften over flere år, og har dermed mye nyttig informasjon, og som han selv nevner spesielt når det gjelder om systemet og organisasjonen, som han kan bidra med dersom det er nødvendig. Da en slik informasjons- og kunnskapsdeling er noe som forekommer jevnt over i løpet av arbeidsdagene, ser det imidlertid ut til å være vanskelig for informantene å komme med noe konkret eksempel på når dette skjer. Den uformelle kunnskapsdelingen forekommer automatisk i en så stor grad at det ser ut til at spesifikke situasjoner blir vanskelige å huske.

I tillegg til at det stilles spørsmål til andre kolleger på jobb blir det også observert at telefoner til avdelingsleder eller assisterende avdelingsleder ofte blir tatt, dersom det dukker opp noen spørsmål de ansatte er usikre på. Dette ser ut til å gjelde alt fra produktspesifikasjoner til ulike problemstillinger som oppstår ved kundebehandling. Når det kommer tekniske spørsmål

angående pc blir kundene ofte henvist til pc-klinikken som er tilknyttet avdelingen. De ansatte ser imidlertid ikke ut til å stå og høre på hva teknikerne forklarer til kundene, og nyttig kunnskap kan dermed gå tapt. Kommer det tilsvarende spørsmål senere vil det være nødvendig å nok en gang benytte seg av pc-teknikernes hjelp, fremfor å kunne svare på slike spørsmål selv. Det hender at en og annen av de ansatte blir stående å høre på, men det er kun i de tilfellene hvor det ikke er noen andre kunder i butikken som kan trenge hjelp.

5.3.2 De gode samtalene

I tillegg til spørsmål som blir stilt dersom de ansatte står fast og trenger hjelp fra kollegaer, rettes det i intervjuene også fokus mot viktigheten av de samtalene som forekommer mellom ansatte når de ikke står opptatt med kunder. I perioder med lite kunder oppstår det ofte en samtale mellom kollegene på jobb. Slike samtaler kan fremme mye god kunnskap, og dersom det blir tid til å gjennomføre slike samtaler vil nyttig informasjon som de ansatte sitter inne med kunne komme til uttrykk.

Erik legger blant annet vekt på samtalene som forekommer mellom de ansatte når de ikke står opptatt med kunder:

Det vi jobber med er jo noe jeg interesserer meg for, så det er jo ting man snakker om på jobben. Også lærer man ting når man prater sammen. (...) Det kan være at for eksempel en fast ansatt har vært på et kurs som ikke jeg har vært på, også kommer han tilbake og snakker om for eksempel et produkt han har sett, og om hvilke funksjoner dette har. (Erik, side 2)

Erik viser her til hvordan de ansatte gjennom samtaler på jobb trekker ny lærdom fra hverandre. Dersom noen av de ansatte har deltatt på kurs som andre ikke har deltatt på, vil arbeidshverdagen kunne virke som en god arena for kunnskapsdeling, i periodene hvor de ansatte ikke står opptatt med kunder. Når det er et stort kundetrykk vil det imidlertid kunne bli vanskelig å få satt av tid til slike samtaler, og det vil være større sannsynlighet for at kommunikasjonen mellom de ansatte vil foregå mer som ”spørsmål i forbifarten”. For at det skal dannes grobunn for en slik kunnskapsdeling som Erik nevner vil det altså kreves at det er tilstrekkelig med ansatte på jobb, samtidig som det må legges til rette for at ansatte som har deltatt på kurs til enhver tid skal oppdatere de resterende som ikke har deltatt.

Ved observasjonen av de ansatte ”ute på gulvet”, ble det notert lite slike samtaler. De ansatte kommuniserte i stor grad sammen dersom det ikke var kunder i butikk som hadde behov for hjelp, men samtaleemnene handlet i stor grad om fritid fremfor jobb. Da aldersnivået på de ansatte er relativt jevnt vil det fort kunne oppstå nettopp slike samtaler, og diskusjoner om hva som skjer etter jobbdagen er over kommer ofte på banen. Det ble imidlertid også notert samtaler som omfattet salg de hadde gjennomført i løpet av dagen, hva de gjorde for at det ble som det ble, samt utsagn om ulike spørsmål de hadde fått fra kunder. Slike samtaler vil kunne være med på å legge til rette for kunnskapsdeling, dersom de omhandler både spørsmål som blir stilt, samt gjennomgang av svar på spørsmål, eller eventuelt diskusjon rundt hva som vil være riktig tilnærming til de ulike spørsmålene som kommer fra kundene.

5.3.3 Ansattes fokus på kunnskapsdeling

Som det har blitt vist over forekommer det til tider kunnskapsdeling i arbeidshverdagen, og til en viss grad automatisk. I hvilken grad det forekommer kunnskapsdeling og læring blir imidlertid påvirket av fokuset som rettet mot nettopp dette. Informantene nevner alle eksempler på at kunnskapsdeling forekommer, men gjennom observasjon kan det se ut til at kunnskapsdelingen forekommer relativt tilfeldig og til tider sjeldent. I intervjuene ble det stilt spørsmål til i hvilken grad de selv kunne påvirke kunnskapsdelingen, samt i hvilken grad de i dag tar del i delingen av kunnskap.

Kristian trekker tydelig frem at det for hans del er et fokus på kunnskapsdeling. Dette gjelder både i forholdt til hvordan kunnskapsdelingen er i dag, samt i hvilken grad han kan bidra til økt kunnskapsdeling:

Jeg prøver å gjøre mitt for at, eeem, prøver å gjøre mitt for å dele den kunnskapen jeg har til andre, og jeg prøver også å gjøre mitt for å motta kunnskap av folk som er flinkere enn meg på de områdene jeg er usikker på. (...) Jeg kan påvirke det ved å få andre til å dele mer av de tingene de føler seg trygge og sikre på. Det å lede dem til å på en måte lære opp andre. (Kristian, side 2)

Som Kristian vektlegger vil det kunne være nyttig å lære opp alle de ansatte til å lære bort det de føler seg trygge på til kolleger. Dette gjelder så vel som i arbeidshverdagen som på andre arenaer for kunnskapsdeling. Det at assisterende avdelingsleder ser mulighetene i å lære opp de andre til å dele aktivt av sin kunnskap, vil kunne fremme kunnskapsdelingen på

avdelingen. Å i større grad bevisstgjøre de ansatte kan altså virke positivt inn. Dette viser seg blant annet gjennom svarene som ble gitt i intervjuene med Stig og Andreas:

Jeg deler jo kunnskap i ny og ne. Jeg er ikke sånn der, jeg kunne sikkert vært flinkere til det. (...) Hvis jeg vet noe, hvis jeg merker at en av deltidene som ikke jobber like mye da, lurar på noe med noe maskiner, eller holder på med noe da, så gir jeg tips liksom, hvis jeg merker at, hvis det kan hjelpe. (...) Jeg personlig kan jo sikkert bidra mer til å liksom dele hva jeg vet. (Andreas, side 2)

Stig er inne på det samme når det blir stilt spørsmål om hvordan han kan påvirke kunnskapsdelingen på avdelingen:

Hvordan jeg kan påvirke den er vel kanskje å gå foran og svare på spørsmål, og dele informasjon, og på den måten også kanskje legge opp til at også andre gjør det samme. Men samtidig også selvfølgelig gi tilbakemeldinger til ledere og andre hvis jeg føler at informasjonen ikke har vært god nok. Hvis vi ikke har fått nok opplæring på noe. (...) Jeg vet at jeg kan gjøre det, og det er nok litt ubevisst eventuelt hvis jeg gjør det... For jeg gir sjeldent tilbakemeldinger på det. (Stig, side 2-3)

Dette viser at de ansatte er klar over muligheten til å benytte seg av det hverdagslige arbeidet som en arena for kunnskapsdeling, men når det ikke er rettet fokus mot viktigheten av å dele kan dette være noe som dermed i høy grad faller bort. De ansatte sitter inne med kunnskap, men ser ikke ut til å i stor nok grad tenke at den kunnskapen de sitter inne med kan bidra til økt kunnskapsnivå hos sine kolleger. Andreas kommer selv inn på at han kunne ha bidratt til kunnskapsdelingen i større grad, mens Stig innrømmer at den kunnskapsdelingen som forekommer er ubevisst og som regel ikke tilsiktet. Det er imidlertid viktig at de ansatte er klare over at de har muligheten til å bidra til kunnskapsdelingen på avdelingen, og det ser ut til at alle informantene sitter inne med en oppfattelse av at de alle kan bidra på sin måte.

5.4 Møter – en arena for kunnskapsdeling?

Det blir avholdt ulike møter i bedriften, noen som kun er per avdeling, noen møter for de ulike skiftene, samt noen møter hvor hele varehuset kommer sammen, og går igjennom ulike temaer. Felles for alle møtene er at det rettes fokus mot tall og budsjetter, men utenom dette kan møtene variere innholdsmessig. Morgenmøte og kveldsmøte er lagt opp til å vare i rundt ti minutter og avholdes for morgenskiftet (som da innebærer alle ansatte i bedriften som arbeider på dagtid) samt kveldsskiftet (som omfatter alle ansatte som jobber på kveldstid). Disse møtene avholdes hovedsakelig hver dag, og en av avdelingslederne har som regel ansvaret for å gjennomføre møtet. I tillegg til disse møtene har ofte dataavdelingen et lite møte for seg selv på morgenen, hvor det blir gått igjennom salgstall, både på individnivå og på avdelingsnivå. I tillegg til dette er det også rom for at ansatte som ikke er like ofte på jobb som de resterende kan få en kjapp gjennomgang av ulike produkter som er på kampanje, samt annen relevant informasjon. Møtene som omfatter hele varehuset kalles kampanjemøter og avholdes ofte en til to ganger i måneden. I hvilken grad slike møter blir avholdt varierer imidlertid ofte etter behovet for å ta opp aktuelle saker. Hensikten med disse møtene er å gå igjennom neste ukes kampanje, oppdatere alle ansatte på tall og budsjetter, samt ta opp ulike problemstillinger som anses som hensiktsmessige å ta opp i plenum.

5.4.1 Kampanjemøter

I tillegg til det ovennevnte benyttes også slike møter for å introdusere ny kunnskap til bedriften, og møter blir blant annet nevnt av informantene da det ble stilt spørsmål om hvilke arenaer for kunnskapsdeling som ble benyttet på jobb. I intervjuene ble det blant annet rettet fokus mot hvordan de ulike møtene var lagt opp, for å se i hvilken grad møter benyttes aktivt som en arena for kunnskapsdeling. Andreas gav en kort forklaring på hvordan kampanjemøtene ofte er lagt opp:

Nei, altså det er jo sånn, det er oppdateringer og litt informasjon da. Eee, for så går man jo gjerne videre til hver sin avdeling for å gå igjennom hva det er man trenger å fikse, eller arbeide videre med. Det starter for det meste med informasjon, også er det vel litt kunnskapsdeling innad i avdelingen. (Andreas, side 4)

Stig forklarer også hvordan kampanjemøtene er lagt opp, og rettet fokus mot det siste kampanjemøtet som hadde blitt gjennomført:

Det var jo kampanjemøte nå nylig, hvor det var lagt opp til at det føres en samtale, eller noe i plenum, et foredrag. Så hvor det da var en halvtime hvor man faktisk skulle ut å ha salgstrening i grupper, for å øve på å selge forskjellige tjenester. (...) Det er ikke noe vi pleier å gjøre. Det ble gjort da, men jeg har vel egentlig ikke opplevd at vi har gjort det mange ganger tidligere. Bare kun et par ganger i løpet av de årene jeg har jobbet der. Ehm, ja. Så det var et eksempel. Ellers så er det stort sett foredragsbasert. (Stig, side 5).

Som begge informantene kommer inn på er det mye enveiskommunikasjon, eller en foredragsbasert tilnærmingssmåte, i begynnelsen av møtet, før det kan gå over til gruppearbeid eller samtaler innad i avdelinger. Å gjennomføre rollespill for å vise hvordan man går frem under salg av ulike produkter og tjenester vil kunne være med på å gi viktig kunnskap til flere ansatte. Dette forutsetter at det legges til rette for diskusjon og samtaler i etterkant av rollespillene, hvor ansatte kan komme med innspill og spørsmål til gjennomførelsen. Dersom det kun blir gjennomført rollespill, uten noe rom for refleksjon og diskusjon, vil en ellers nyttig måte å dele kunnskap og erfaringer på kunne falle bort. Slike øvelser ser imidlertid ikke ut til å vektlegges i særlig stor grad. Dette gjenspeiles både i måten Andreas forklarer innholdet i møtet samt hvordan møtet er lagt opp, og gjennom svaret til Stig hvor han presiserer at dette kun har blitt gjennomført et par ganger i løpet av den tiden han har vært ansatt. I hvilken grad møtene er lagt opp med tanke på kunnskapsdeling kan se ut til å variere.

Det ble i intervjuene også stilt spørsmål om møtene som blir holdt retter noe spesifikt fokus mot kunnskapsdeling, og flere svar tydet på at fokuset muligens er der, men at det i stor grad vil være indirekte:

Det er i så fall indirekte. Man har jo det som kalles kampanjemøter, og møtevirkosomhet i forhold til det, og det har jo med kunnskapsdeling å gjøre, men man har ikke møter med tanke på kunnskapsdeling først og fremst. (...) Jeg syns at man kan rette mer fokus mot kunnskapsdeling i forhold til deltakelse fra alle, at alle blir hørt. (Kristian, side 4).

Her viser Kristian til at det implisitt ligger i møtene at kunnskapsdeling skal forekomme, og at møtene muligens er lagt opp med tanke på dette. Det blir også nevnt at det gjerne kunne vært lagt opp til mer deltakelse fra alle. Dette viser nok en gang til at det på kampanjemøtene ofte er enveiskommunikasjon fra møteholderen sin side. I hvilken grad deltakerne blir dratt med til

å delta ser også ut til å variere. Informantene sier selv at det ofte blir oppfordret til at ansatte skal komme med innspill når det er kampanjemøter:

(...) alle de som føler at de har noe å si, de får som regel sagt det. (...) Jeg føler at det er jo, fritt fram da, alle kan, alle som vil delta får delta. Det er ikke noe sånn, de krever ikke at noen gjør det. (Andreas, side 5)

Videre kommer også Stig inn på hvem som er delaktige under møtene:

Det er noen få. Du har de som holder foredraget, også er det jo noen som, det er gjerne de samme personene som stiller spørsmål eller kommer med innspill. (...) Det sies stadig at man skal stille spørsmål, og at man skal komme med innspill hvis man vil komme med innspill. (...) Varehussjefen understreker det alltid veldig, integrerer det i presentasjonen. Og nevner det gjerne et par ganger. Og spør etter om det er noen spørsmål, eller om det er noen innspill. (...) Det kommer veldig an på hvem som, kommer an på hvem som holder foredraget, veldig an på. (Stig, side 5).

I hvilken grad det blir stilt spørsmål til deltakere, samt i hvilken grad de ansatte blir oppfordret til å komme med innspill vil på bakgrunn av svar fra informantene se ut til å variere ut fra hvem som holder møtet. Det kan også være lurt å merke seg at informantene benytter seg av ordet ”foredrag” når de omtaler møtene. Dette viser igjen til at det blir oppfattet å være mye kommunikasjon fra møteholder til de deltagende ansatte, mens det i liten grad er dialog eller gruppearbeid på disse møtene. Informantene viser til at det ofte blir stilt spørsmål til gruppen som deltar på møtet, eller nevnt at det er lov til å komme med innspill. Graden av deltakelse på bakgrunn av dette ser ut til å være lav. Som Stig forklarer vil det ofte være de samme personene som stiller spørsmål eller kommer med innspill.

5.4.2 Morgen- og kveldsmøte

Morgenmøter og kveldsmøter ble i liten grad vektlagt av informantene. I en bi-setning i intervjuet med Stig ble det nevnt at man som regel bare kjører på under kveldsmøtene, og at det dermed blir stilt lite spørsmål og bedt om lite innspill på disse møtene. Flere informanter nevner at slike møter blir holdt, men ingen kommer inn på hvordan disse møtene virker inn på arbeidshverdagen deres. Gjennom observasjonene som ble foretatt kommer det tilsynelatende frem hvorfor disse møtene ble tillagt lite vekt i intervjuene som hovedsakelig tok sikte på å omhandle kunnskapsdeling i bedriften. Møtene, både morgenmøtet og kveldsmøtet, er lagt

opp på en måte som gir lite rom for innspill fra, og diskusjon blant, ansatte. Som tidligere nevnt er disse møtene lagt opp til å gjennomføres hver dag, for de ulike skiftene som er på jobb, og de er ment å vare i rundt ti minutter. Det som blir gått igjennom på disse møtene er hovedsakelig tall fra dagen før, både per avdeling og på varehuset som helhet, omsetning på ulike tjenester, liste over selgeres prestasjoner dagen før, liste over selgere fra deres butikk sammenliknet med selgere i andre butikker, og tilsvarende liste over avdelinger, målt opp mot resten av butikkene som finnes i nærområdet. Det blir også kjapt nevnt fokusområder, og dagens målsetninger per avdeling og for varehuset totalt, både på generelt salg og på ulike tjenester. Som det blir gitt uttrykk for her er det altså mye informasjon som skal gis til de ansatte, på kort tid.

De spørsmålene som stilles til de ansatte på disse møtene innebærer stort sett spørsmål om hva de tror de oppnådde dagen før, samt spørsmål vedrørende private målsetninger for dagen. Utenom dette blir det gitt svært lite spørsmål, noe som i og for seg ikke er så rart da møtet ikke skal ha en varighet på over ti minutter. I hvilken grad slike møter vil være nødvendig for de ansatte kan diskuteres. Disse møtene benyttes i hvert fall ikke som arenaer for kunnskapsdeling, men heller som en arena for informasjonsstrøm til de ansatte. Dersom møtene hadde vært lagt opp på en annen måte, med mindre fokus på tall, og med mer fokus på for eksempel problemstillinger ulike ansatte har kommet over dagen før, eller dersom møtet hadde blitt benyttet som diskusjonsarena rundt et spesifikt tema, hadde både morgenmøter og kveldsmøter på den måten kunnet virke som en arena for deling av kunnskap.

5.5 Andre arenaer for kunnskapsdeling?

I tillegg til møter og det dagligdagse arbeidet blir det også av informantene nevnt andre arenaer for kunnskapsdeling. Mail, SMS, og intranett er av de som blir nevnt. Intranettet deres består av en kunnskapsbase med mye produktspesifikasjoner, henvendelser fra kunder (som har blitt videresendt fra kundesenter), samt annen nyttig informasjon. Selv om mail blir nevnt som en arena for kunnskapsdeling ser dette imidlertid ut til å i stor grad først og fremst virke som en kanal for informasjonsflyt. Ansatte får til tider utdelt skriftlig informasjon, da enten gjennom de nevnte kanalene, eller gjennom utdeling av kompendier. I hvilken grad disse bidrar til kunnskapsdeling kan diskuteres.

5.5.1 Intranett

Intranettet til bedriften er en arena hvor de ansatte kan finne frem til mye nyttig kunnskap. Som nevnt er det blant annet mye produktinformasjon å finne i dette systemet, samt annen informasjon om hva som skjer internt i kjeden. Flere informanter nevner intranettet som en arena for kunnskapsdeling, men bruken av intranettet ser ut til å variere i stor grad:

Altså, nå har ikke jeg vært veldig flink til å søke opp stedet da, men vi har jo et intranett-system, som sitter med en god del informasjon. Men jeg kan ikke, altså i og med at jeg ikke bruker det så mye, så vet jeg ikke så mye om det at det gjør noe. Men der finner man litt av hvert da, i hvert fall. (...) det er nok mest info. Det er det. Altså det, og i tillegg til at vi får jo kundehenvendelser via det, den plattformen der da. Eem, men ja, det er mest info og produktkunnskap. (Andreas, side 4)

Som også Stig sier: ”vi har et datasystem, hvor man kan lese seg opp. Det er jo litt begrenset hvor mye man bruker det, men det hender jo”, viser dette til at det er tilstede kunnskaper om at det finnes en plattform hvor de kan finne frem til mye nyttig informasjon, og hvor de kan tilegne seg kunnskap. Andreas legger i likhet med Stig frem at det finnes en plattform hvor de kan tilegne seg ny produktkunnskap, men innrømmer samtidig at denne blir lite brukt fra hans side. Andreas understreker også at det hovedsakelig er en arena for informasjonsinnhenting, fremfor en arena hvor det legges til rette for at kunnskap kan deles. Ut fra hva Andreas forteller om intranettet vil dette hovedsakelig virke som et supplement til kunnskapstilegnelse i tillegg til hva de ansatte tilegner seg gjennom egne erfaringer og kunnskapsdeling mellom kolleger, eller som en arena som kan benyttes i prosesser hvor kunnskapsdeling og kunnskapstilegnelse er i fokus. Kristian støtter også opp under den varierende bruken av plattformen deres:

Det er nok kanskje utfordringen, for det er ikke alle som føler seg like trygge på å bruke de interne skrivenes som legges ut på vårt intranett. Det er ikke alle som har tilgang. (Kristian, side 2)

Her viser Kristian til at ledere i bedriften har kunnskap om at de ansatte ikke benytter seg av alle kunnskapsarenaene som er tilgjengelige for dem. Det at ledere er klar over at de ansatte ikke benytter seg av intranettet i den grad de har mulighet, viser at dette heller ikke er et stort fokusområde fra deres side. Dersom ledere i løpet av møtene som holdes, benytter seg av noen minutter til å gå igjennom hvordan dette kan brukes som et hjelpemiddel, samt samtidig

sikrer at alle har tilgang, vil det være større sannsynlighet for at de ansatte vil (og kan) benytte seg av den interne nettplattformen.

5.5.2 Mail, SMS og telefon

Mail, SMS og telefon er kun ”arenaer” som blir nevnt i bi-setninger av informantene. Det blir blant annet nevnt at mail og SMS gjerne benyttes som informasjonskanal, hvor avdelingsleder sender ut relevant informasjon til de ansatte, uten noe krav til at de skal komme med tilbakemeldinger eller kommentarer på det som blir sendt ut. Som tidligere nevnt ble imidlertid telefon benyttet relativt ofte av de ansatte i arbeidshverdagen for å stille spørsmål til avdelingsleder eller nestkommanderende på avdelingen, dersom det oppstod noen problemer eller spørsmål underveis i arbeidshverdagen som de ikke følte seg kompetente nok til å finne ut av på egen hånd. Dette gjorde seg gjeldende både når det var spørsmål angående produktspesifikasjoner, samt spørsmål vedrørende mer generelle temaer. På denne måten vil telefon kunne virke som et redskap for kunnskapsdeling, da kommunikasjon og erfaringsdeling skjer ved hjelp at dette. I hvilken grad det forekommer læring gjennom slike samtaler er uvisst, da det ikke er foretatt flere observasjoner. Det vil derfor ikke vil være mulig å tilsi om leder eller nestleder på avdelingen vil bli kontaktet dersom samme type spørsmål dukker opp i senere tid.

Mail benyttes som nevnt gjerne som kanal for informasjonsdeling. Det blir blant annet sendt ut mail med informasjon vedrørende ulike rutiner, med informasjon om møter og møtetidspunkter, og med oppdateringer på hvordan avdelinger ligger an på salg. Det legges imidlertid ikke opp til at de ansatte skal komme med innspill til de nye rutineene, eller forslag til endring av rutiner, og det legges heller ikke til rette for at mail skal benyttes som en arena hvor de ansatte kan komme med tilbakemeldinger og innspill til hva som gjør at det fungerer godt, de gangene dette er tilfellet, eller til hva som gjør at det fungerer mindre bra, når slike perioder oppstår. Mail blir hovedsakelig benyttet som enveiskommunikasjon, fra avdelingsleder, til de ansatte, for å sende ut viktig informasjon.

Mail blir også nevnt som et hjelpemiddel, sammen med møter og kurs, når det kommer til å introdusere ny kunnskap til bedriften. Kristian er en av informantene som nevner dette i forbindelse med introdusering av ny kunnskap:

Det er kursing, det er skriftlig i forhold til kommunikasjon på intranett, e-post også videre. (Kristian, side 2)

Andreas nevner at det gjerne blir gitt informasjon over mail om at ny kunnskap kommer til å bli gitt senere når de kommer på jobb, eller om at nye elementer skal gås igjennom, slik at de ansatte vet at noe slikt kommer. Igjen benyttes mail som enveiskommunikasjon, og de ansatte tar imot informasjon, fremfor å benytte mailkorrespondanse som arena for deling av kunnskap.

5.6 Kunnskapsdeling på tvers av avdelinger

I denne delen av oppgaven har det til nå blitt rettet fokus mot hvordan kunnskapsdelingen forekommer innad i dataavdelingen i en spesifikk salgsbedrift. I det videre vil det også bli gitt et innblikk i hvordan denne avdelingen oppfatter kunnskapsdelingen på tvers av avdelingene i bedriften. Det har blitt stilt spørsmål vedrørende hvilke avdelinger som deler kunnskap med den respektive avdelingen, samt hvilke avdelinger denne avdelingen hovedsakelig deler kunnskap med, i tillegg til at det har blitt rettet fokus mot i hvilken grad det er lagt opp til kunnskapsdeling på tvers av avdelingene.

Som tidligere nevnt består bedriften som caset omfatter av ulike avdelinger. Salgsavdelingene omfatter dataavdeling, brunevarer, hvitevarer, småvarer, samt telefonavdeling. I tillegg til disse er også kasse en egen avdeling, lager blir ansett som en separat avdeling, og det samme gjør seg gjeldende for serviceavdelingen. På dataavdelingen er det også pc-teknikere, som hører til denne avdelingen, men som allikevel ofte blir ansett som en egen avdeling da de ansatte på denne avdelingen har andre arbeidsoppgaver enn hva som er tilfellet for selgere på avdelingen.

5.6.1 Hvilke avdelinger deler kunnskap med hverandre?

De ulike avdelingene selger forskjellige typer produkter, men en del produkter på de ulike avdelingene kan i dag brukes opp mot hverandre. Dette gjelder særlig produkter på brunevareravdeling og dataavdeling, samt til en viss grad produkter på data- og telefonavdelingen. Det som er felles for de ulike avdelingene er kundebehandling, samt salg

av ulike tjenester til kundene. Informantene ser ut til å være enige om i hvilken grad kunnskapsdeling mellom avdelinger foregår:

I svært liten grad. Foruten om de som viser interesse på tvers av avdelingene, er det veldig lite kunnskapsdeling mellom avdelingene. (Kristian, side 3)

Andreas viser også til at kunnskapsdelingen mellom avdelinger ser ut til å i stor grad være begrenset:

(...) ikke noe sånn som kommer helt automatisk da. Men hvis du først, hvis du viser litt interesse og spør om tips og sånn, så får du jo kjempe gode tips, og liksom hjelp til spørsmål og sånn. Altså jeg personlig kunne jo sikkert lært meg en hel del mer om andre avdelinger som jeg merker jeg ikke har vært noe særlig på. (Andreas, side 3)

Både Andreas og Kristian viser gjennom svarene sine at det sjeldent forekommer kunnskapsdeling mellom avdelingen. Som Andreas viser til i sitt svar vil ansatte på de ulike avdelingene stille opp og svare på spørsmål, dersom det kommer frem spørsmål som ikke ansatte på en avdeling kan finne frem til på egen hånd. Kommunikasjon mellom ansatte på ulike avdelinger ser imidlertid ut til å forekomme kun i den grad det er nødvendig, dersom slike spørsmål skulle dukke opp. Stig støtter også opp under dette med å si at ”der føler jeg vel kanskje ikke at det er noe særlig, at det er noe særlig, informasjonsdeling mellom avdelingene, nei.” (Stig, side 3). Han legger i enda større grad enn de andre informantene vekt på at deling av kunnskap og informasjon mellom avdelinger i liten grad forekommer i denne bedriften.

Erik ser imidlertid ut til å være noe uenig med de andre informantene, og viser til at det forekommer kunnskapsdeling på tvers av avdelinger når det gjelder salg generelt:

Ikke så mye om produkter... Ganske lite egentlig, men salgsrelatert er det jo en del. Blant annet når vi har møter og driver med rollespill, og den slags (Erik, side 3)

Erik legger vekt på interaksjonen mellom ansatte på ulike avdelinger i møtesammenheng, og retter mindre fokus mot hvordan interaksjonen forekommer i arbeidshverdagen. Vi ser at det blir henvist til kunnskapsdeling gjennom rollespill, som også Stig har nevnt tidligere i forbindelse med kampanjemøte da det var snakk om hvordan de ulike møtene var lagt opp,

men som Stig også nevnte da, vil rollespill forekomme ytterst sjeldent på slike møter. På grunnlag av dette vil det være usikkert i hvilken grad en slik kunnskapsdeling forekommer i praksis på møtene. Gjennom observasjonene som ble foretatt i møtesammenhenger ble det notert lite interaksjon mellom ansatte på ulike avdelinger, og de samtalene som ble observert mellom ansatte omfattet i stor grad temaer som ikke var relevante i jobbsammenheng.

Da det ble stilt spørsmål om mellom hvilke avdelinger kunnskapsdeling forekommer, i den grad kunnskapsdelingen finner sted, så det ut til å være stor enighet mellom informantene. Deres oppfattelse av dette ble også ytterligere illustrert gjennom observasjoner som ble foretatt i salgssituasjoner:

Det må bli lyd og bilde avdelingen. (...)Altså, det er mest produktkunnskap, fordi man har kommet til en situasjon hvor produktene brukes mer og mer mot hverandre, på tvers av de to avdelingene først og fremst. Men det er også i form av salg og, og den biten der. (Kristian, side 3)

Kristian vektlegger hvordan kunnskapsdeling mellom data- og brunevareavdelingen finner sted på bakgrunn av at produkter på de ulike avdelingene i stor grad kan knyttes opp mot hverandre. Denne avdelingen blir også fremhevet av flere informanter, deriblant Erik som svarer ”det er vel kanskje brunevarer, brunt, ja.. Brunt og hvitt..” (Erik, side 3) til spørsmålet om hvilke avdelinger som i størst grad deler kunnskap med dataavdelingen. I tillegg til brunevarer blir også kunnskapsdeling mellom data- og telefonavdelingen tillagt fokus av flere informanter. Stig begynner også med å nevne brunevareavdelingen, men endrer svaret til å omfatte telefonavdelingen etter litt ettertanke:

Det blir jo noe med brunevarer, for der har vi jo noen produkter som på en måte overlapper avdelingene litt. Det samme gjelder for øvrig teleavdelingen, for der også er det jo litt med abonnementstjenester og sånn som vil være kunnskapsoverføring. (...) da ville jeg kanskje si at teleavdelingen er den man har mest kunnskapsforveksling med, det kom jeg på nå. For der selger vi noen av de samme tjenestene, og siden tele gjerne har drevet med det lenger, vet de gjerne bedre hvordan man gjør det. (Stig, side 4)

Også Andreas trekker inn både telefon- og brunevareavdelingen:

Altså, jeg tror vi kommuniserer mye med teleavdelingen. (...) nå har vi begynt mye med mobilt bredbånd sånn, så da får jo vi hjelp der med tanke på at de kan mest, og de er de som driver med det. Også er det jo mange kunder som skal koble diverse utstyr til tv, og at vi kommuniserer litt der da. Så det er veldig mye de vi søker ut mest. (...) Vi har ikke så mye kommunikasjon med hvite- og småvareavdelingene, (...) vi oppsøker jo de vi trenger hjelp av. (Andreas, side 3)

Til tross for at Erik har en formening om at det i liten grad forekommer deling av kunnskap om produkter mellom de ulike avdelingene, ser det ut til at flere av de andre informantene mener at den kunnskapsdelingen som forekommer omhandler nettopp produktkunnskaper. Til tross for at avdelingene selger ulike typer produkter, samtidig som de selger de samme tjenestene, ser det ut til at informantene i størst grad har lagt vekt på kunnskapsdeling som omfatter produkter og ikke de felles tjenestene. På denne måten vil det kunne trekkes frem at mye nyttig kunnskap om de ulike tjeneste, som er felles for alle avdelinger, ”ligger skjult” innad per avdeling.

Alle informantene er imidlertid klare på at det ved behov blir delt kunnskap mellom avdelingene. Dersom ansatte har spørsmål angående produkter på andre avdelinger finnes det svar på dette, mens det ved oppfordringer på møter også forekommer kunnskapsdeling mellom avdelinger. Kolleger på tvers av avdelinger stiller opp for hverandre. Som Andreas sier:

ja, eller det blir uansett hvilke kolleger det er, så lurere de på noe eller trenger noe hjelp, så får de det. (Andreas, side 4)

Ved observasjonen som ble foretatt i salgssituasjonen forekom det i liten grad kunnskapsdeling mellom dataavdelingen og de andre avdelingene. Det ble notert to spørsmål til selgere på brunevareavdelingen, hvor det blant annet var usikkerhet rundt hvordan kunden kunne koble tv opp mot nettverket. Dette understreker hva som har blitt nevnt av flere informanter, nemlig at spørsmål stilles på tvers av avdelinger dersom kunder har spørsmål som vedrører flere ulike produktgrupper, men at det utenom dette ikke forekommer kunnskapsdeling mellom avdelinger i særlig grad.

5.7 Bedriftens og lederes *fokus* på kunnskapsdeling

I hvilken grad kunnskapsdeling forekommer i bedriften ser ut til å variere ut fra hvor mye fokus som rettes mot dette fra ledelsens side. Tidligere har det blitt vist til at kunnskap til en viss grad foregår automatisk i arbeidshverdagen, hvor spørsmål og samtaler mellom ansatte spiller en viktig rolle. Kunnskapsdeling mellom avdelinger er det imidlertid lite av. Videre vil det bli rettet fokus mot i hvilken grad ledere i bedriften understreker viktigheten av kunnskapsdelingen, samtidig som det vil bli sett på i hvilken grad kunnskapsdeling ligger i bedriftens kultur.

5.7.1 Fokus på kunnskapsdeling

Informantene er nokså klare når det stilles spørsmål om i hvilken grad det rettes fokus mot kunnskapsdeling i bedriften:

Det hører vi ikke mye snakk om. Nei, men i noen grad, for vi blir jo oppfordret til å stille hverandre spørsmål; spør ham, spør henne, hvis du lurte på det så bare spør han, så viser han deg hvordan du skal gjøre det. Så det er så klart noe selv om det ikke fokuseres så mye på, eller oppfordres veldig sånn spesifikt. Mest indirekte, kanskje i bi-setninger. Man oppfatter det jo, og man gjør det jo, så det skjer jo. (...) Det kommer mest oppfordringer når det trengs. (Stig, side 6)

Som Stig viser til er det lite direkte fokus på kunnskapsdeling fra ledere. Det vil imidlertid være et indirekte fokus, og som det tidligere har blitt nevnt er kunnskapsdeling noe som ofte forekommer relativt automatisk, når det forekommer. De blir til tider oppfordret til å stille hverandre spørsmål, særlig i tilfeller hvor de vet at kolleger innehar mer kunnskap enn dem på relevante områder, slik at de kan få et godt utbytte av å ta en samtale med vedkommende. Det blir også nevnt at oppfordringer til å dele kunnskap som regel kommer de gangene det er nødvendig. Dette blir også understreket av Erik:

Vi har egentlig ikke snakket så veldig mye om det, om å dele kunnskap. (...) Det går nok litt i bølger tror jeg. Gjerne hvis, når det er litt motgang, så er det kanskje større fokus på det, enn hvis man leverer og ting går bra. (Erik, side 4-5)

Erik viser også til det manglende fokuset på kunnskapsdeling, samtidig som det blir nevnt at fokus på deling av kunnskap gjerne oppstår dersom det er behov for å endre, eller bedre,

resultater eller liknende i avdelingen eller bedriften som helhet. Kunnskapsdeling kan dermed sies å være et fokusområde i motgangstider, mens det i periodene det går bra vil være lite fokus rettet mot dette. Ved en slik tilnærming til kunnskapsdeling vil det imidlertid være mye kunnskap som kan gå tapt i periodene hvor det fungerer godt for bedriften. Suksesshistorier kan virke som gode retningslinjer for hva bedriften skal gjøre mer av for å oppnå videre suksess, og det som blir gjennomført i de gode tidene vil være hva som er nødvendig å rette fokus mot når bedriften møter motgang. Det kan være hensiktsmessig å se på hva de ansatte gjør når bedriften virker på sitt beste, for å ha dette å støtte seg til når ledere og ansatte skal finne frem til hva som må gjennomføres i tider hvor avdelingen eller bedriften ikke leverer i like stor grad som ønsket.

I følge Andreas har det imidlertid blitt rettet mer fokus mot kunnskapsdeling den siste tiden før intervjuene ble foretatt, enn hva det tidligere har blitt gjort:

Det har akkurat i det siste, i hvert fall på dataavdelingen, så har det jo vært veldig, altså vært en god del fokus på det. (...) Det var i hvert fall et av møtene som jeg på en måte nesten har glemt, hvor det var liksom mye fokus på det å på en måte gjøre hverandre bedre, gi hverandre tips (...) at vi hele teamet som en helhet skal bidra. (...) Det kommer liksom når det trengs da, tenker jeg. (...) Altså, når det først trengs å forbedre noe så, ja, da er det på tide med litt team-work. (Andreas, side 6)

Selv om Andreas omtaler kunnskapsdeling som noe som til en viss grad har forekommet den siste tiden, vektlegger også han at deling av kunnskap er mer i fokus når det er noe bedriften trenger å forbedre. Dette viser nok en gang til at det ikke finner sted et kontinuerlig fokus på kunnskapsdeling.

5.7.2 En del av kulturen?

Som tidligere nevnt i oppgaven har bedrifter egne kulturer som dominerer over, eller modifiserer, lokale kulturer, og denne kulturen kan være både til hinder og til hjelp for kunnskapsdeling (Schein, 1998). På bakgrunn av dette ble det stilt spørsmål til informantene som skulle søke å belyse i hvilken grad de hadde en formening om at kunnskapsdeling lå som en integrert del i bedriftens kultur. Andreas legger frem sine synspunkter på følgende måte:

Jeg syns at det kommer som en sånn ganske naturlig del av hele systemet. Så ja, det tror jeg ligger ganske godt inne. I hvert fall på varehuset vårt, da. (Andreas, side 6)

Andreas er her tydelig på at kunnskapsdelingen vil være noe som ligger naturlig i deres bedrift, og deres kultur. Også Stig viser til at en bevissthet rundt kunnskapsdeling er noe som finnes blant de ansatte:

Jeg synes de aller fleste, om ikke de er så fokuserte på det, så synes jeg nok de aller fleste er veldig flinke til å både gi informasjon og spørre om informasjon, det synes jeg. (Stig, side 6)

Stig forteller at de ansatte ikke nødvendigvis er så fokuserte på selve kunnskapsdelingen til enhver tid, men at de deler informasjon med hverandre, og stiller spørsmål når det er nødvendig. Dette kan vise til at det å dele informasjon og kunnskap med hverandre når det er behov for dette er noe som ligger i deres underbevissthet, og er noe som derfor vil komme relativt automatisk. Det som vises gjennom de ansattes væremåte og holdninger til kunnskapsdeling, vil også kunne vise til hva som ligger til grunn i kulturen i bedriften. Lederes holdninger til kunnskapsdelingen vil også være et viktig område å se på når en skal finne frem til i hvilken grad kunnskapsdeling ligger som en integrert del av kulturen. Erik trekker inn nettopp ledere når han svarer på spørsmålet om hvem som burde oppfordre til kunnskapsdelingen i bedriften:

Avdelingslederen kanskje. For det er jo de som kjenner oss best, og vet vårt nivå og hvordan vi er i butikken, og kan pushe for eksempel om de vet at det er en skjev fordeling, hvor det er en som vet veldig mye om en ting, mer enn en annen, og at han kan dra med seg denne personen slik at det blir lært litt ekstra. (Erik, side 5)

Erik retter fokus mot nærmeste leder, og viktigheten av at denne lederen kommer med oppfordringer til kunnskapsdeling. Som det har blitt vist i avsnittene over fokuserer ledere som regel på kunnskapsdeling de gangene bedriften, eller avdelinger innad i bedriften, møter litt motgang, mens fokuset er lite de gangene bedriften eller avdelingene leverer godt. Dette kan vise til hvilken plass kunnskapsdeling har i kulturen, noe det vil bli gått nærmere inn på i diskusjonsdelen. Stig viser imidlertid til at også flere kan ta ansvar for å fremme kunnskapsdeling:

Det er jo som regel en person med ansvar for at disse tingene gjøres riktig. Og da har du jo egentlig, alle bør jo ha et ansvar for det, men det er jo gjerne leder som tar det ansvaret. (...) Selv om det er en bra og god kunnskapsdeling, så kanskje flere bør være, minne hverandre på det. (Stig, side 6)

5.8 Samhold, samarbeid og kunnskapsdeling

I teori-delen ble det blant annet gjennom Furnham (2005) vist til at samhold og personlige relasjoner kan virke inn på graden av samarbeid. Grad av samarbeid vil igjen kunne virke inn på grad av kunnskapsdeling. Ansatte som jobber sammen og samarbeider i sitt arbeid, vil derfor ha en større mulighet til å dele kunnskap med hverandre, enn ansatte som ikke samarbeider på jobb. I det videre vil det bli belyst hvordan de ansatte på dataavdelingen ser på samholdet seg i mellom, samtidig som det vil rettes fokus mot i hvilken grad dette samholdet virker inn, eller kan virke inn, på kunnskapsdelingen. Det vil også rettes fokus mot samarbeid og samhold mellom avdelingene.

5.8.1 Samhold på avdelingen

Det ser ut til å være bred enighet blant informantene om at det er et godt samhold på avdelingen. Dette gjør seg også gjeldende ved observasjon. De ansatte på avdelingen ser ut til å ha et godt forhold til hverandre, og det ser ut til at alle kommer godt overens. Dette kan også gjenspeiles gjennom den gode tonen de ansatte har i samtale på jobb, samtidig som det vises gjennom at det er rom for at de ansatte kan ”tulle” litt med hverandre i jobbsammenheng. Samtalene som observeres er også ofte personlige, hvor de deler opplevelser som har forekommet utenfor jobb. Dette kan også være med på å vise til at det er en trygg atmosfære for de ansatte på jobb, hvor de føler det er rom for å være seg selv. Andreas viser tydelig at han har god kontakt med kollegene:

Jeg personlig føler at jeg har ganske god kontakt med de aller fleste kollegene, i hvert fall på avdelingen, og sånn sett kommer godt overens. (...) Når man har en gjeng som vi jobber med, som er såpass greie, å omgås med da, så er det jo kjempekult å møtes utenfor arbeidssammenheng og bare fokusere på trivsel. Så det tror jeg gjør godt. (Andreas, side 7)

Her rettes det også fokus mot at samlinger utenfor jobb vil virke positivt inn på samholdet på avdelingen. Slike sammenkomster ser ut til å forekomme relativt sjeldent, ut fra andre svar informantene gir gjennom intervjuene, men alle er imidlertid positive til samlingene når de forekommer, og flere informanter ytret også ønske om at flere slike samlinger skulle finne sted. Stig retter fokus mot at samholdet blir styrket av at de ansatte får muligheten til å treffes utenfor jobb, i mer uformelle settinger:

Ja, det synes jeg absolutt. Man treffer jo, man ser jo litt nye, andre, sider av de man jobber med og det bidrar jo til at man blir litt bedre kjent. Og det vil jo resultere i et bedre samhold på jobb også. (Stig, side 8)

Her fremmer Stig en tanke om at samholdet på jobb vil bli positivt påvirket av de uformelle samlingene utenfor jobb. Begge informantene mener de sosiale sammenkomstene har en samlingseffekt på gruppen, og viser til at kollegene kommer bedre overens i jobb-sammenhenger dersom de har kontakt med hverandre også utenfor jobb. Erik belyser også trivselsaspektet:

Det øker jo trivselen da, og man blir jo mye bedre kjent med de man jobber sammen med. Man blir kanskje litt mer utadvendt. (Erik, side 6)

Samtidig som informantene nevner sosiale samlinger utenfor jobb som viktig for et godt samhold og miljø på avdelingen, er de også tydelige på at et slikt samhold er en viktig faktor for kunnskapsdeling på avdelingen:

Hvis du ikke, hvis det er slik at man ikke kommer godt overens, så gidder man kanskje ikke å småprate om ulike ting. Man prater mer med dem man kommer godt overens med og kjenner godt. (Erik, side 6)

Her vektlegger Erik viktigheten av å kjenne kollegene godt for å skape grunnlag for samtaler. Som tidligere nevnt blir samtalene som gjøres i jobbsituasjonen ansett som en av de viktigste arenaene for kunnskapsdeling, og ved å skape et godt samhold på avdelingen vil det være lettere for de ansatte å ta slike samtaler. Dersom de ansatte ikke kommer godt overens, eller har godt kjennskap til hverandre, vil den daglige interaksjonen på jobb kunne svekkes, og samtaler og spørsmål som ellers kunne virket positivt inn på kunnskapsdelingen kan se ut til å utebli. Samholdet på avdelingen, og tilrettelegging av et godt samhold blant de ansatte vil

derfor være viktig for at deling av kunnskap skal forekomme på avdelingen. Kristian understreker også viktigheten av et godt samhold og en trygg atmosfære, hvor han tydelig sier at *"det er lettere å høre på mennesker som man respekterer og synes godt om"* (Kristian, side 6).

5.8.2 Samhold mellom avdelinger

Det har tidligere blitt rettet fokus mot hvordan kunnskapsdeling forekommer på tvers av avdelinger i bedriften. I det videre vil det legges vekt på i hvilken grad det legges opp til, og utøves, et samarbeid på tvers av avdelingene. Som nevnt ovenfor vil observasjoner som har blitt gjennomført tilsi at det forekommer lite interaksjon mellom ansatte i jobbhverdagen. På møtene kan det forekomme i noe større grad, men også der er det observert relativt lite samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelinger. Det ser imidlertid allikevel ut til at informantene føler at samholdet med de andre avdelingene er godt:

Samholdet med andre avdelinger er veldig bra, spesielt på de heltidsansatte, de vi jobber sammen med såpass ofte som man gjør, men også, også på, på deltidsnivå, at man føler.. Jeg tror deltidene føler seg veldig inkludert. I både det sosiale og det faglige. (Kristian, side 7)

Her blir samholdet beskrevet som veldig bra. De ansatte i bedriften, spesielt heltidsansatte, har i følge informanten utviklet et godt samhold seg imellom. Det blir også lagt til rette for god inkludering av deltidansatte, ut fra hva informanten sier i sitt svar. Dette gjelder både det sosiale aspektet, samt i jobbsammenhenger. Gjennom observasjonen som ble foretatt i salgssituasjonen ser det ut til at den kommunikasjonen som foregår mellom ansatte på tvers av avdelinger, og som ikke omhandler spesifikke kunde-caser som de ansatte står med, ofte er mellom heltidsansatte på avdelingene. Det ser ut til at heltidsansatte, samt superdeltider, ofte er tryggere på hverandre, og derfor lettere kommer i prat med ansatte på andre avdelinger. Også superdeltiden, Andreas, støtter opp under dette, men legger til at det imidlertid ikke forekommer noe særlig samarbeid på tvers av avdelingene:

Altså det er jo sånn.. Vi kommer jo alle godt overens, men det er ikke sånn, det er ikke så mye samarbeid. (Andreas, side 7)

5.8.3 Samarbeid mellom avdelinger

Informantene ser også ut til å være enige når det rettes spørsmål mot samarbeidet mellom avdelingene i bedriften. Som nevnt finnes det ulike områder som er felles for alle avdelinger, selv om produktene som selges på de ulike avdelingene skiller seg fra hverandre. Dette vil altså tilsi at nyttig kunnskap som har blitt tilegnet innad i en avdeling også kan gjøre seg positivt gjeldende på andre avdelinger. Graden av samarbeid ser imidlertid ut til å være relativt liten, og det samme gjelder oppfordringene til et slikt samarbeid på tvers av avdelinger:

*Det har ikke blitt lagt opp til det, bevisst, det blir **aldri** lagt opp til det bevisst. Det er vel mer at man tar tak i det som individ. (Kristian, side 7)*

Her retter Kristian fokus mot oppfordringer fra ledelsen til samarbeid mellom avdelinger. Som det vises i dette svaret legges det ikke opp til samarbeid mellom avdelingene i bedriften. Dette vil imidlertid høyst sannsynlig være gjeldende i selve salgssituasjonen, mens det som det tidligere har blitt nevnt kan forekomme oppfordringer til å samarbeide på tvers av avdelinger i møter som avholdes. Det har tidligere kommet frem at et slikt samarbeid har forekommet, men det har samtidig blitt understreket at dette hører til sjeldenhetene. Erik støtter opp under dette:

Det er ikke så veldig mye vi skal samarbeide om med de andre avdelingene. (...) Man samarbeider ikke så mye med mindre det er noen som har samme kunde, altså om for eksempel min kunde er og handler med en annen på en annen avdeling.(...) Kasse, det er vel kanskje den avdelingen det blir mest samarbeid med. (Erik, side 6-7)

At kasse, som ikke er en salgsavdeling i samme grad som de resterende avdelingene, er den avdelingen det forekommer mest samarbeid med, tilsier også at fokus på et godt samarbeid mellom avdelinger fra ledere og ansatte, for å fremme kunnskapsdeling, ikke er noe som gjør seg gjeldende i den vanlige arbeidshverdagen. Som informantene nevner vil dette samarbeidet, i likhet med kunnskapsdelingen som vi tidligere har vært inne på, finne sted kun ved behov. Det er ikke lagt opp til samarbeid mellom avdelingene til vanlig, annet enn at de alle som helhet jobber mot et felles mål som bedriften har satt seg. Om de jobber hver for seg på sin avdeling, eller samlet mot dette målet, ser ikke ut til å være i fokus.

5.9 Oppsummering

I denne delen av oppgaven har empirien blitt presentert og til en viss grad diskutert. Diskusjon opp mot teori har blitt utelatt i denne delen da den neste delen vil omfatte dette. Funnene som har blitt gjort har blitt delt inn i ulike temaer, som omfatter blant annet ulike arenaer for kunnskapsdeling, fokus på kunnskapsdeling, samhold mellom ansatte, samt samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger. Det viser seg at kunnskapsdeling innad i avdelingen til en viss grad forekommer automatisk, i den grad det forekommer. Samtaler og møter vil være de to viktigste arenaene for kunnskapsdelingen, samtidig som godt samhold mellom de ansatte virker positivt inn på samarbeid og ønsket om å ville dele kunnskap. Når det gjelder samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger viser det seg at dette sjeldent forekommer, og at det når det forekommer kun er ved behov. Det ser ikke ut til at det er spesielt høyt fokus verken på kunnskapsdeling mellom ansatte eller samarbeid mellom avdelinger, fra lederes side. Det ser imidlertid ut til at kunnskapsdeling er noe som ligger i bedriftens kultur, men at det dersom det rettes fokus mot det, vil forekomme hyppigere enn hva som er tilfellet i dag. I det videre vil funnene bli diskutert opp mot teorien og den tidligere forskningen som tidligere har blitt presentert i oppgaven.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil det bli foretatt en diskusjon av analysen og innsiktene som kom frem i det foregående kapittelet, sett i forhold til teori og tidligere forskning. Først vil det bli presentert en kort oppsummering av funnene som ble gjort, før disse funnene knyttes opp mot teorien som tidligere har blitt presentert i oppgaven. Empirien vil bli sett i forhold til teori rundt ulike syn på kunnskap, teori som omfatter samarbeid og konkurranse, praksisfellesskap, samt teori som har blitt presentert rundt organisasjonskultur.

6.1 Oppsummering og funn

Alle informantene som har tatt del i forskningen viser til ulike arenaer for kunnskapsdeling på arbeidsplassen. De viser at de er klar over at kunnskapsdelingen innad i avdelingen og på tvers av avdelinger kunne ha vært bedre, og vektlegger varierende fokus på kunnskapsdelingen som en faktor som er med på å svekke en slik deling. Den arenaen som ble fremmet som den viktigste, og mest brukte, for å dele kunnskap, var selve jobbhverdagen ute ”på gulvet”, hvor det forekommer en ansikt til ansikt interaksjon mellom de ansatte. De får muligheten til å stille hverandre spørsmål, samt til å ha samtaler som omfatter produktspesifikasjoner, og annen relevant informasjon/kunnskap. Denne kunnskapsdelingen forekommer relativt automatisk og til en viss grad uoppfordret. Møtene blir også nevnt som viktige arenaer, selv om disse i stor grad baserer seg på enveiskommunikasjon fra ledere, og innehar relativt lite aktiv deltakelse fra de ansatte.

Samholdet og samarbeid blant ansatte ser også ut til å være en viktig faktor for kunnskapsdeling. Informantene fremmer at det ved godt samhold ofte vil være lettere å ta de uformelle samtalene i arbeidshverdagen, hvor nyttig kunnskap kan komme frem. Det vil også være større tilbøyelighet til å stille hverandre spørsmål, da de ansatte er trygge på hverandre, og vet at kollegene vil forsøke å hjelpe til så godt de kan. Graden av samarbeid ser imidlertid ut til å være relativt lav, særlig på tvers av avdelinger. Selv om informantene fremmer det gode samholdet også med ansatte på andre avdelinger, viser de til lite samarbeid på tvers av avdelinger i bedriften. Dette forekommer kun i den grad det er nødvendig, for eksempel ved felles kunde på tvers av avdelingene. Det blir heller ikke lagt opp til samarbeid mellom avdelinger fra lederes side.

Det som fremstår som viktig når empirien skal ses i sammenheng med tidligere forskning og teori, er hvordan kunnskapsdelingen til en viss grad ligger som en integrert del av kulturen og handlemåten til de ansatte, samtidig som delingen ofte får lite fokus, både når det gjelder fra ledelsen og de ansatte generelt. De ansatte nevner selv at de kunne ha vært bedre til å dele av sin kunnskap med andre ansatte, og viser dermed til en økt kunnskapsdeling dersom det hadde vært riktig fokus på dette. Da et slikt fokus ikke er tilstede vil heller ikke de ansatte være klar over hvorfor de skal dele kunnskap, og de vil heller ikke ha kunnskap om hvilke strategier for kunnskapsdeling som kan benyttes. I tillegg viser informantene også til at de ulike arenaene som er tilgjengelig for dem på jobb, som regel kun benyttes som informasjonskanaler, fremfor arenaer hvor deling av kunnskap kan foregå. Samholdsfølelsen i, og forpliktelser overfor, avdelingen som helhet, ser ut til å virke inn på de ansattes forhold til kunnskapsdeling i større grad enn den individuelle konkurransen mellom de ansatte. Dette kan ses i sammenheng med kulturen som finnes i bedriften, noe vi kommer tilbake til senere i dette kapittelet.

Det er ofte en oppfatning av at salgsbedrifter ikke retter fokus mot å videreutvikle sine ansatte, men kun mot å levere gode tall på markedsbasis. I denne bedriften vil imidlertid fokuset på å ha kompetente ansatte som er oppdatert på den nye teknologien som til stadighet dukker opp på markedet, stå sterkt. Til tross for at bedriften bruker mye ressurser årlig på å sende mange av de ansatte på kurs, tillegges viktigheten av å dele den tilegnede kunnskapen fra kursene, med de ansatte som ikke har deltatt på disse, lite fokus. På bakgrunn av dette vil visse ansatte inneha mye kompetanse på noen områder, mens andre ansatte ikke får ta del i denne kunnskapen. Noe av den tilegnede kunnskapen kan imidlertid komme til uttrykk gjennom interaksjonen mellom de ansatte i jobbhverdagen, men det legges ikke til rette fra ledelsens side for at denne kunnskapen skal gjøres tilgjengelig for andre ansatte på avdelingen, eller i varehuset.

På bakgrunn av de opplysningene som har kommet frem etter samtaler med informanter, samt gjennom observasjon som har blitt foretatt, vil det være riktig å si at de ansatte i bedriften deler kunnskap med hverandre, men at kunnskapsdelingen ikke er et direkte fokusområde for bedriften. Dersom det oppstår situasjoner hvor bedriften ikke leverer på det nivået det er ønske om å levere, blir det gjerne tilkalt til møter hvor ledere forteller hva som ikke fungerer som det skal, hvorfor det ikke fungerer, samt hva de ansatte er nødt til å gjøre for at bedriften skal komme tilbake til det nivået de skal ligge på. Til tider vil det være enkelte avdelinger

som ikke presterer på ønsket nivå, mens det andre ganger er varehuset som helhet. Møtene som holdes legger imidlertid kun til rette for en form for enkeltkretslæring, og det blir stort sett alltid rettet fokus mot problemene, og ønsket om å få bedriften tilbake til det nivået som er på den standarden de har bestemt seg for å ligge på, fremfor å rette fokus mot de faktorene som spiller inn når de ansatte og bedriften presterer på sitt beste.

6.2 Bedriftens syn på kunnskap

Som nevnt i kapitlet som omfatter tidligere forskning, har synet på kunnskap gjerne blitt delt inn i to ulike syn; ”besittelse av kunnskap” og ”kunnskap gjennom praksis” (Newell m.fl., 2002:3). I det videre skal vi se på hvilket syn på kunnskap bedriften som dette caset omfatter legger til grunn. Bedriften retter som nevnt fokus mot at de ansatte skal være kompetente i arbeidet, samtidig som den innehar et ønske om å videreutvikle kompetansen til de ansatte i takt med de teknologiske endringene som finner sted på markedet. Kurs blir tilbudt de ansatte og informasjon om de nye produktene og tjenestene som kommer, blir gitt. Det blir med andre ord tatt sikte på å videreutvikle den kognitive kapasiteten til de ansatte. Dette kan ses i sammenheng med et syn på kunnskap som noe som individet besitter. Informantene forteller selv at det kommer mye informasjon skriftlig, hvorav det stilles krav til at de leser seg opp på den informasjonen de får tilsendt. I synet på kunnskap som noe som individer besitter, vektlegges det også at individene selv skal skape mening fra data og informasjon, og dette vil være koblet til deres kognitive kapasitet (Ibid). Som nevnt i analysedelen stilles det for eksempel ikke krav til at de ansatte skal respondere på informasjonsmail som blir sendt ut, og det legges da heller ikke til rette for kunnskapsdeling.

Det forekommer imidlertid også deling og utvikling av kunnskap i salgssituasjonene på jobb, gjennom interaksjon mellom kolleger. De ansatte ser dette som en av de viktigste arenaene for kunnskapsdeling, og benytter seg av egne og andres erfaringer i utviklingen av sin egen kunnskapsbase. Kunnskap blir konstruert og forhandlet gjennom sosial interaksjon, og kunnskapen vil gjennom dette ha en egenverdi i forhold til de spesifikke situasjonene, og hva de praktiserer der (Newell m.fl., 2002:4). Når interaksjon mellom ansatte forekommer, og det legges til rette for kunnskapsdeling og erfaringsutveksling for å på den måten videreutvikle egne kunnskaper, kan det sies å være et syn på kunnskap som noe som forekommer gjennom praksis.

Det som forekommer i jobbhverdagen kan imidlertid også til en viss grad ses som kunnskap som går fra å være taus, til å bli eksplisitt. Som nevnt i tidligere kapittel ser de japanske forskerne Nonaka og Takeuchi for seg fire typer kunnskapstransformering, hvor taus og eksplisitt kunnskap interagerer på ulike måter; fra taus til taus kunnskap (sosialisering), fra taus til eksplisitt kunnskap (eksternalisering), fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (kombinering), og fra eksplisitt til taus kunnskap (internalisering) (Fivesdal m.fl., 2004:330). Informantene legger ikke stor vekt på den språkløse interaksjonen når de snakker om kunnskap, men gjennom observasjon vises det at de ansatte til tider står og hører på hverandre når en kollega står med kunde. Dette vil kunne skape grunnlag for en sosialiseringsprosess, hvor den tause kunnskapen går over til en annen tilstand av taus kunnskap, ved at de ansatte benytter seg av observasjon av hverandre. Den tause kunnskapen henger gjerne sammen med et syn på kunnskap som noe som individer besitter, da individene selv blir nødt til å tilpasse sin kognitive kapasitet ut fra hva de observerer.

Eksternaliseringen innebærer at det forekommer en dialog og kollektiv refleksjon mellom ansatte (Ibid). Dialogen er som nevnt av informantene i analysekapittelet en viktig del av deres måte å dele kunnskaper, men den kollektive refleksjonen blir tillagt lite fokus. Ved å benytte seg av informasjonsteknologiske løsninger gjennomfører bedriften en form for kombinering av kunnskap, og en slik kunnskapsoppbygging slekter på teorier som retter fokus mot informasjonsprosessering. Som nevnt er dokumenter, både elektroniske og fysiske, noe som blir hyppig brukt i bedriften, og det kommer stadig mail med mye informasjon som de ansatte skal tilegne seg. Internaliseringen kan kobles sammen med begrepet ”learning by doing”, og dette knyttes da opp til den måten de ansatte i bedriften lærer gjennom å få erfaring med det de gjør. Heltidene og superdeltidene vil være de som får mest erfaring i denne bedriften, og det kan derfor være viktig å rette fokus mot at deres tause kunnskap skal overføres til deltidsansatte som ikke befinner seg like ofte på jobb.

På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å tillegge bedriften et syn på kunnskap fremfor et annet, men dersom det rettes fokus mot hva som vektlegges av ledere i bedriften, samt at man ser på hva som kan sies å ligge i bedriftens kultur, vil det være mulig å tilsi om det ene synet står sterkere enn det andre i denne bedriften. Bedriften gir inntrykk av at kunnskapsutvikling står sterkt, gjennom mange kurstilbud til sine ansatte. Samtidig vektlegges kunnskapsdeling svært lite i det daglige arbeidet, og det blir kun rettet fokus mot dette etter behov. Spørsmålet

her blir på hvilken måte ledere tar sikte på at kunnskapsdeling og erfaringsutveksling skal forekomme, når det først rettes fokus mot dette. Som nevnt av informantene i intervjuene, blir det ofte oppfordret til å benytte seg av hverandre som kunnskapskilder når det oppstår et behov for å heve nivået totalt sett på avdelingen. Gjennom deling av kunnskap kan det skapes potensiale for prosesser som fører frem til ny kunnskap (Newell, m.fl., 2002:92). Det er her et ønske om at kunnskapen skal utvikles gjennom interaksjon med hverandre. Også på møtene blir det stilt spørsmål til de ansatte, hvor ansatte som har ønske om å komme med innspill får lov til dette. Her legges det altså også opp til at fellesskapet gjennom interaksjon på møtene skal finne frem til løsninger på problemer.

Det kan derfor se ut til at grunntanken som ligger i bedriften vil være at kunnskap er noe som utvikles gjennom praksis. I hvilken grad dette kommer til sitt fulle uttrykk kan imidlertid diskuteres. Informantene viser til at det som nevnt stilles spørsmål under møtene som blir holdt, men at responsen fra de ansatte er svært varierende. Det blir sagt at det ofte er de samme personene som kommer med innspill, og graden av interaksjon mellom de ansatte på møtene er som regel relativt lav. Selv om ledere har et ønske om å skape deltakelse blant ansatte, vil det i praksis forekomme svært lite av dette. Det er hovedsakelig enveiskommunikasjon, og selv om ønsket om å utvikle kunnskap gjennom praksis er tilstede fra lederes side, må de ansatte i stor grad forsøke å tilegne seg kunnskap på egen hånd slik møtene i dag er lagt opp. Læringsmulighetene kan bli forbedret ved å lære fra aktører på ulike områder (Ibid), men fordelene av å ha ansatte med ulik kunnskap samlet på samme møte blir ikke benyttet slik møtene i dag er lagt opp.

6.3 Samarbeid, samhold og konkurranse

I salgsbedrifter vil det som tidligere nevnt ofte forekomme en viss grad av konkurranse mellom de ansatte, samtidig som avdelingen og bedriften som helhet jobber opp mot et felles mål. I bedrifter hvor det forekommer en slik konkurranse vil det samtidig være nødvendig å opprettholde et godt samarbeid mellom de ansatte. Tsai (2002) har introdusert begrepet ”coopetition” som omfatter både konkurranse- og samarbeidsaspektet i organisasjoner. Tsai referert blant annet til viktigheten av en kollektiv bruk av kunnskap som befinner seg i bedriften, for å oppnå felles interesser (Tsai, 2002:180). En slik bruk av kunnskap gjør seg i følge informantene gjeldende i denne bedriften, særlig gjennom kunnskapsdelingen som

forekommer i jobbhverdagen til de ansatte. Dette vil imidlertid kun omfatte den respektive avdelingen informantene er ansatt på, da det kommer frem gjennom intervjuene at de ansatte i liten grad samarbeider eller deler kunnskap med ansatte på andre avdelinger.

For at et godt samarbeid skal ligge til grunn har det blant annet av Furnham (2005) blitt listet opp en rekke faktorer som spiller en viktig rolle for samarbeidet. I hvilken grad bedriften som dette caset omfatter retter fokus mot disse faktorene vil i det videre bli diskutert. Faktorene som blir vektlagt av Furnham omfatter som tidligere nevnt gjensidighetsnormer, personlig vennskap og fysisk nærhet, personlig tro og holdninger, belønningssystemer, og jobbeskrivelse og organisasjonsstruktur (Furnham, 2005:397). Her vil kun faktorene som omhandler personlig vennskap og fysisk nærhet, samt jobbeskrivelse og organisasjonskultur bli tillagt fokus.

6.3.1 Personlig vennskap og fysisk nærhet

Tidligere i oppgaven ble det nevnt at personer som jobber tett sammen og som omgås jevnlig ser ut til å like hverandre, samt ha en større grad av tillit til hverandre, enn hva som er tilfellet for personer som ikke omgås med hverandre i like stor grad (Ibid). Gjennom intervjuene som ble foretatt kom det frem at de ansatte i stor grad var enige om at det var et godt samhold blant de ansatte på avdelingen, samt til en viss grad varehuset de er ansatt i som helhet. Informantene gav informasjon som støtter opp under at jevnlig kontakt mellom personer gjør det lettere å samarbeide med hverandre, og dermed er med på å legge til rette for kunnskapsdeling. Dette gjorde seg også gjeldende under observasjonene som ble gjort. Som nevnt i analysekapittelet så det ut til at heltidsansatte, og superdeltider, som befinner seg på jobb stort sett hver dag, i større grad hadde kontakt med ansatte på andre avdelinger enn hva som var tilfellet for deltidsansatte. Innad i avdelingen så det imidlertid ikke ut til at skillet mellom heltider og deltider gjorde seg gjeldende.

Mens fokus på, og ønske om, et godt samhold og samarbeid står sterkt blant informantene, ser det ikke ut til at dette i like stor grad blir tatt hensyn til fra lederes side. Ifølge informantene legges det sjeldent opp til samarbeid på tvers av avdelingene, samtidig som samlinger utenfor jobb, hvor kun avdelingen er samlet og pleier samholdet, sjeldent forekommer. Da kunnskapsdelingen og samarbeidet allikevel ser ut til å fungere godt mellom ansatte på avdelingen, kan det se ut til at fokus på samhold og samarbeid mellom avdelingene kan være

det området som trenger å tillegges mest fokus fra ledere. Ved å fremme samholdet, vil samarbeidet kunne bedres også på tvers av avdelinger, og dermed også være med på å legge til rette for økt kunnskapsdeling totalt sett i bedriften.

6.3.2 Struktur og jobbeskrivelse

I tillegg til å rette mer fokus mot samhold på tvers av avdelinger, vil det også være hensiktsmessig å tillegge samarbeid, mellom ansatte innad avdelingen, samt mellom ansatte på tvers av avdelinger, mer fokus. Furnham (2005) forklarer hvordan jobbeskrivelsen, blant annet i forhold til om det er lagt opp til teamarbeid, eller til individuelt arbeid, spiller en viktig rolle for samarbeidet. Dette gjelder også bedriftens struktur. Blir det lagt opp til gruppearbeid og arbeidsoppgaver som vil være nødvendig å løse i fellesskap, vil det være en større sannsynlighet for at samarbeid blir verdsatt og fremhevet (Furnham, 2005:398). Da de ulike avdelingene i bedriften er adskilte, samtidig som det er lagt opp til at de ansatte skal ha individuelt ansvar for kundene de får, vil det kunne være vanskelig å legge opp til et slikt samarbeid i jobbhverdagen. Det vil imidlertid være mulig å legge til rette for samarbeid mellom avdelinger på møtene som blir avholdt, ved å legge opp til gruppeoppgaver underveis i møtene. Dersom møter avholdes for å finne frem til løsninger på ulike utfordringer bedriften står overfor, vil det kunne være hensiktsmessig å la de ansatte jobbe i grupper, og sammen komme frem til et forslag på en løsning. Selv om samarbeid ikke alltid lar seg gjøre ”ute på gulvet”, vil det allikevel kunne bli lagt opp til samarbeid blant avdelingene.

Tsai (2002) retter også fokus mot hvordan struktur kan spille en viktig rolle i graden av samarbeid, og dermed i graden av kunnskapsdeling. Dersom bedrifter har en hierarkisk struktur, har han en formening om at kunnskapsdelingen mellom de ansatte vil forekomme i relativt lav grad, dersom ikke autoriteter ber om at dette gjøres. Dette vil stemme overens med hva som har kommet frem gjennom intervjuene. Bedriften som caset omfatter har som tidligere nevnt til en viss grad en hierarkisk struktur. Allikevel forekommer kunnskapsdelingen relativt automatisk mellom de ansatte, når den forekommer, uten at ledere oppfordrer til dette. Det vektlegges imidlertid av informantene at det fint kunne ha forekommet mer kunnskapsdeling blant ansatte, og at fokuset på deling av kunnskap kunne ha vært sterkere fra lederes side. Med tanke på at informantene selv har en formening om at det kunne ha vært et større fokus på dette, vil det være sannsynlig at det hadde forekommet kunnskapsdeling hyppigere dersom ledelsen, altså autoriteter, hadde oppfordret mer til dette.

På en annen side ser det ut til at kunnskapsdeling også ville ha forekommet hyppigere dersom det blant ansatte generelt hadde vært et større fokus på dette. Oppfordring om kunnskapsdeling fra andre ansatte på samme nivå, vil kunne virke positivt inn i tilnærmet samme grad som oppfordringer fra ledere. Det er derfor ikke nødvendigvis viktig at oppfordringene kommer fra autoriteter, men at oppfordringer kommer.

6.4 Et praksisfellesskap?

På mange måter vil avdelingen informantene er en del av kunne sies å være et praksisfellesskap. Praksisfellesskap blir som nevnt under teoridelen ansett av Wenger, McDermontt og Snyder å være en gruppe av mennesker som deler en bekymring, et problem, eller en lidenskap til et tema, og som utdyper deres kunnskap og ekspertise på dette området ved å interagere løpende (Wenger m.fl., 2002:4). Det blir også rettet fokus mot hvordan slike praksisfellesskap er viktige i organisasjoner, for å kunne administrere kunnskap på en bedre måte. Kunnskapen som kan gi konkurransefordeler må kartlegges, og deretter spres i praksisfellesskapet (Wenger m.fl., 2002:5). Det gode samholdet informantene mener finner sted innad i avdelingen er allerede diskutert. I det videre vil det bli sett på i hvilken grad samholdet og samarbeidet kan virke inn slik at avdelingen kan regnes som et praksisfellesskap.

Lave og Wenger fokuserte på hvordan praksisfellesskap kunne virke som en sosialiseringsarena for nykommere. Det ble vektlagt at de erfarnes kunnskaper skulle overføres, slik at de nye i gruppen sammen med de erfarne hadde en felles plattform å arbeide ut ifra. De nyansatte skulle tilegne seg en identitet som gjorde at de passet inn i det allerede eksisterende fellesskapet (Cox, 2005:2-3). Informantene viser til en viss grad til en slik prosess, når de forklarer hvordan de mindre erfarne ansatte ofte henvender seg til de mer erfarne med spørsmål, når det dukker opp noe de ikke har nok erfaring til å svare på selv. De mer erfarne ansatte blir sett som en form for veiledere for de mindre erfarne. I tillegg henvender ofte deltidsansatte seg til de heltidsansatte for å trekke kunnskap og lærdom fra dem. Det blir imidlertid ikke vektlagt av Lave og Wenger at nykommerne også kan sitte inne med relevant kunnskap, som de mer erfarne ansatte kan lære av. I praksisfellesskapet, ut fra Wenger, McDermontt og Snyder sitt perspektiv, vil derimot også læring motsatt vei kunne forekomme. De nyansatte kan altså tillegge fellesskapet nyttige kunnskaper i samme grad som

de mer erfarne ansatte. Da mange av de deltidsansatte i bedriften studerer ved siden av, vil det være sannsynlig at flere av de ansatte sitter inne med relevant kunnskap som de har tilegnet seg gjennom studier, som kan videreutvikle kunnskapsbasen til de heltidsansatte.

6.4.1 Bruk av intellektuelle og fysiske redskaper

I ulike bedrifter benyttes det ofte forskjellige former for redskaper. I det sosiokulturelle perspektivet skilles det som tidligere nevnt ofte mellom intellektuelle og fysiske redskaper, hvor blant annet språket blir ansett som et viktig intellektuelt redskap, og de fysiske redskapene, eller artefaktene, er det som finnes i materiell form. Gjennom språket vil det være mulig å ta del i andres erfaringer, det er mulig å beskrive likheter og ulikheter, og gjennom språket skapes også rom for argumentasjon (Säljö, 2002:36-38). Språket som benyttes kan imidlertid variere i ulike bedrifter, og i ulike praksisfellesskap.

Språket vil være en viktig faktor for kunnskapsdeling i avdelingen, og bedriften som helhet, da informantene fremmer samtaler de har seg imellom, samt spørsmål som stilles til hverandre i forbifarten, som en viktig kilde til kunnskap. Uten språket ville det ikke i like stor grad være rom for å dele kunnskap mellom ansatte. Det at det forekommer kommunikasjon blant ansatte vil imidlertid ikke tilsa at det nødvendigvis forekommer kunnskapsdeling. For at det skal skapes grunnlag for en slik deling, og en grobunn for læring, vil det være viktig at språket som blir benyttet av de ansatte er et felles språk. I visse bedrifter benyttes det ord og uttrykk som ikke nødvendigvis vil være forståelige i andre kontekster. Gjennom observasjoner i møter og salgssituasjoner blir det flere ganger benyttet ord og uttrykk som ikke er vanlige i settinger utenfor der de benyttes. I praksisfellesskap rettes det fokus mot at individene i dette fellesskapet skal ha et felles utgangspunkt, og det vil derfor være viktig å integrere retningslinjer for språk og uttrykk som benyttes i dette fellesskapet, når nye personer kommer inn.

Datasystemet selgerne benytter seg av ved salg, samt intranettet de har tilgang til, vil være eksempler på artefakter som benyttes i denne bedriften. På samme måte som Säljö (2002) understreker at fysiske artefakter og intellektuelle redskaper ikke kan skilles fra hverandre, må imidlertid disse systemene ses som en forlengelse av de intellektuelle redskapene til de ansatte. For å finne frem i systemene må de ansatte vite hva de skal se etter, hvilke begreper som sikter til hva, også videre. Systemene må altså virke som medierende redskaper.

Medierende redskaper blir sett som kollektive, og det er gjennom disse at individer lærer å tenke og handle innenfor rammen av en bestemt kultur (Säljö, 2002:40). Ligger ikke de intellektuelle redskapene til grunn, vil ikke artefaktene de ansatte har til rådighet kunne benyttes på en god måte. Informantene viser til manglende bruk av intranettet som, dersom de hadde vært sikre på hvordan det skal brukes, kunne ha virket som en nyttig kunnskapsbase for de ansatte.

Det blir som nevnt i teorikapittelet, samt tidligere i denne delen, ofte vist til et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor den tause kunnskapen ofte er den mest verdifulle i arbeidslivet (Wenger m.fl., 2002:9). Overføringen av slike kunnskaper krever en uformell læringsprosess, noe et praksisfellesskap vil være rustet til å gi. I følge Wenger (2002) er den eksplisitte kunnskapen avhengig av den tause kunnskapen for å kunne bli brukt, noe det også har blitt vist til her, og det vil være praksisfellesskap som best kan kodifisere disse kunnskapene, da de kan kombinere de tause og eksplisitte aspektene. Dette viser til at det kan være nyttig å benytte seg av det (praksis)fellesskapet som avdelingen er, og la deltakerne i dette fellesskapet være med på å utvikle den kunnskapsbasen de anser som nødvendig. Dette vil kunne føre til både hyppigere bruk av slike baser, samt til at den kunnskapen som ligger nedfelt i basene henger sammen med de ansattes behov.

I hvilken grad det blir rettet fokus mot å nyttiggjøre seg av de redskaper og kunnskap som ligger i bedriften kommer an på hvilken plass dette har i kulturen til bedriften.

Praksisfellesskap kan inneha sin egen kultur, noe som vil tilsi at hver avdeling i bedriften kan ha ulike kulturer, dersom disse blir sett som separate praksisfellesskap. Ut fra observasjoner og informasjon fra informantene ser det imidlertid ut til å være en felles kultur som gjør seg gjeldende i hele bedriften, på tvers av avdelinger.

6.5 Organisasjonskulturens rolle

Hvilken kultur som ligger til grunn i bedriften ser ut til å spille inn på hvilket syn på kunnskap bedriften har, hvilket fokus det rettes mot samhold og samarbeid, hvilke verdier praksisfellesskapene bygger på, og mye, mye mer. Organisasjonskultur spiller dermed en viktig rolle når det skal beskrives i hvilken grad kunnskapsdeling forekommer i en bedrift. Som det har blitt gjennomgått i teorikapittelet deles ofte en organisasjons kultur inn i to deler;

innhold og uttrykk. Innholdet er som tidligere nevnt knyttet til organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antakelser, mens uttrykket består av det som gjøres, det som sies, og det som vises (Aakerøe, 1997:18). Gjennom observasjoner og informasjon fra informanter har det blitt tatt sikte på å finne frem til hva som gjør seg gjeldende i den respektive bedriftens kultur. Innholdet i kulturen vil i utgangspunktet ofte være vanskelig å finne frem til, mens kulturens uttrykk ofte er lettere å få fatt i, men ut fra hva som har kommet frem gjennom forskningen som har blitt foretatt, vil det være mulig å si noe om både innholdet og uttrykket i denne bedriftens kultur.

6.5.1 Kultur og fokus på kunnskapsdeling

Gjennom forskningen har det kommet frem at det er lite direkte fokus på kunnskapsdeling i bedriften. Informantene er alle enige om at det fokuset som finner sted gjerne går i bølger, og at fokuset på kunnskapsdeling fra lederes side er på sitt høyeste når bedriften møter motgang. Faste atferdsmønstre og ritualer som gjentas i bestemte situasjoner vil falle inn under atferdsmessige uttrykk, som er en del av kulturens uttrykk (Aakerøe, 1997:21). Fokus på kunnskapsdeling og innkallelse til møter når resultatene er dårlige, vil være eksempler på denne bedriftens ”ritualer” og rutiner. Som nevnt i analysedelen kalles det gjerne inn til kampanjemøte dersom resultatene bedriften oppnår ikke er på det nivået som er ønskelig fra ledelsens side. Informantene forteller at ledere gjerne benytter seg av disse møtene til å se på hva som ikke fungerer optimalt, samt komme med forslag til hva de ansatte kan gjøre for å rette opp i dette. I følge Aakerøe (1997) kan valg av rutiner si noe om hvilke verdier og antakelser som ligger til grunn i bedriften. Verdiene i kulturen vil virke som retningslinjer når det gjelder handlinger, atferdstyper og meninger som er ansett som det beste, og det vil være en forventning om at alle de ansatte i bedriften skal følge de gjeldende verdiene (Ibid).

Det at ledere kaller inn til møter, og retter fokus mot kunnskapsdeling ved motgang, samt måten ledelsen gjennomfører de ulike møtene på, kan altså være med på å vise til de verdiene som ligger til grunn i bedriftens kultur. Som nevnt i teoridelen brukes det ofte i mange bedrifter, denne inkludert, mye energi på å finne frem til hvordan tingene skal være annerledes, og fokuset rettes mot problemene og utfordringene som gjør seg gjeldende. Ledelsen søker å finne frem til løsninger som gjør at bedriften kommer tilbake til det opprinnelige sporet de var på. Dette kan ses i sammenheng med Argyris og Schön sitt begrep enkeltkretslæring. Verdier og normer forblir uendret, mens handlingsmønstrene endres

(Argyris & Schön, 1996:21). Dette vil være den minst krevende måten å tilnærme seg utfordringene på.

Hadde ledere derimot rettet fokus mot det som allerede fungerer godt, samt mot hvilke faktorer som er tilstede når bedriften virker på sitt beste, hadde dette kunnet være med på å øke engasjementet blant de ansatte, samt muligens også øke ønsket blant de ansatte om å delta i større grad i møtene. Hauger m.fl. (2008) retter fokus mot hvordan prosesser som tar sikte på å finne svar på hvorfor for eksempel salget har gått nedover, og hvor ledere retter fokus mot, og stiller spørsmål om, hva som fører til at salget går så dårlig som det går, ofte skaper en negativ atmosfære blant de ansatte. De ansatte forsøker å legge skylden på hverandre, og mange ansatte kan føle at ledere indirekte, eller direkte, legger skylden for det dårlige salget over på dem (Hauger m.fl., 2008:25).

6.5.2 Suksess i fokus

Ved å rette fokus mot potensialet, og de suksessene som de tidligere har opplevd, samt forsøke å trekke lærdom fra hva de ansatte har foretatt seg i de situasjonene hvor salget har gått bra, og kanskje til og med over forventning, vil det skapes en helt annen atmosfære blant de ansatte (Hauger m.fl., 2008:26). Ved å tilnærme seg utfordringer på denne måten vil det i større grad legges til rette for en dialog mellom de ansatte, hvor de deler sine suksesshistorier med hverandre. Den enveiskommunikasjonen som forekommer på møtene i dag, som nevnes av alle informantene, vil på den måten kunne bli skiftet ut med en dialog om suksesser. Ved å gjennomføre prosesser hvor det rettes fokus mot de faktorene som ligger til grunn ved suksesser, må imidlertid ledelsen også være villig til å vurdere de bruksområdene, målsettingene og det verdigrunnlaget som er gjeldende i bedriften (Fivesdal m.fl., 2004:321). På denne måten kan det sikres at de bakenforliggende årsakene til problemene blir tatt i betraktning, og det vil gjennom en slik prosess legges til rette for hva Argyris og Schön omtaler som dobbelkretslæring. Det vil altså kunne være hensiktsmessig å legge til rette for en kultur som fokuserer på suksesser, fremfor utfordringer og problemer. Dersom det innkalles til møter når bedriften gjør det godt, for å skape en samtale rundt hva som gjør at det fungerer så godt som det gjør, vil dette vise til andre verdier i bedriften, enn hva det vises til når ledelsen kaller inn til møter i motgangstider.

6.5.3 Bedriftens normer og grunnleggende antakelser

Normene i en bedrift forteller hvordan de ansatte skal handle og oppføre seg for å være en del av bedriften (Aakerøe, 1997:19). På bakgrunn av informasjonen som kom frem gjennom intervjuene vises det til at det å være tilgjengelig og svare på spørsmål fra andre ansatte når det er behov for dette, ligger som en norm i kulturen til bedriften. Dette er noe de ansatte gjør automatisk, og dersom ansatte ikke hadde vist vilje til å hjelpe de som stiller spørsmål, vil det være sannsynlig at dette hadde ført til en eller annen form for sanksjon, som for eksempel ekskludering. Det kan imidlertid også se ut til at det å ikke motsi ledere under møter, da særlig varehussjef, også ligger som en norm i bedriftens kultur. Ved observasjon av kampanjemøte ble det notert at de ansatte, som også informantene understreker, sitter relativt stille og hører på hva varehussjefen, og andre ledere, har å si. Det blir som tidligere nevnt gjerne tatt opp områder bedriften ikke leverer på, og kommet med en konklusjon på hva som skal gjøres for å endre dette. Dette uten innspill fra de ansatte i rommet. Etter møtet ble det imidlertid observert ansatte som snakket om det som ble gjennomgått på møtet, hvor de til hverandre uttrykket uenighet i forhold til noe av det som var blitt sagt. Dette viser til at de ansatte unngår å gå imot ledere på selve møtet, og heller velger å snakke med andre ansatte i etterkant av møtene. Dette vil imidlertid heller ikke være med på å legge til rette for diskusjon, refleksjon og kunnskapsdeling.

De grunnleggende antakelsene i bedriften kan blant annet vise til i hvilken grad samarbeid blir ansett som noe som er ønskelig eller ikke (Aakerøe, 1997:20). Da det har vært lite fokus og oppfordringer fra ledere om å samarbeide og dele kunnskap på tvers av avdelinger, kan dette ha ført til at kunnskapsdeling på tvers av avdelinger er noe som blant ansatte antas å være handlinger som ikke skal finne sted. Det rettes mye fokus mot at de ulike avdelingene skal nå egne mål og budsjetter, og fokuset som rettes mot samholdet og samarbeid innad i avdelingen, kan gå på bekostning av samarbeidet på tvers av avdelingene. Tsai (2002) og Furnham (2005) støtter som tidligere nevnt også opp under dette. Tsai påpeker at grunnlaget for kunnskapsdeling innad i en gruppe vil være godt, dersom det er lagt opp til at deltakere i gruppen skal samarbeide for å oppnå et felles mål, samtidig som de konkurrerer med andre grupper – enten innad i organisasjonen, eller eksterne grupper/organisasjoner. Furnham vektlegger hvordan dette kan gå på bekostningen av samarbeid med de grupper/organisasjoner gruppen konkurrerer mot (Furnham, 2005:398).

6.6 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt rettet fokus mot å koble empirien opp mot teori som har blitt presentert tidligere i oppgaven. Ved en slik kobling vil det være mulig å se i hvilken grad kunnskapsdeling forekommer i bedriften i dag, samt i hvilken grad det vil være mulig å gjøre endringer som fremmer kunnskapsdeling på en enda bedre måte. Informasjonen fra informantene, og informasjon tilegnet gjennom observasjon, har gjennom kapitlet blitt sett i sammenheng med teori som omfatter kultur, praksisfellesskap, samarbeid og samhold, samt teori som omfatter ulike syn på kunnskap. Det har blitt forsøkt å vise til hvordan bedriften utnytter mye av sitt potensiale i dag, samtidig som det har blitt gitt innspill til, med bakgrunn i teori, hvilke endringer bedriften kan foreta seg for å kunne utnytte sitt potensiale i enda større grad. I det neste kapitlet vil konklusjoner bli presentert, i tillegg til at det vil bli fremmet forslag til videre forskning som kan gjennomføres.

7 Konklusjon og videre forskning

I dette kapittelet vil det bli foretatt en oppsummering av funnene som har kommet frem gjennom forskning, og gjennom koblingen mellom empiri og teori. Funnene er ledet ut fra følgende problemstilling og underproblemstillinger:

- **Hvordan, og i hvilken grad, deles kunnskap i en salgsbedrift – hvor det rettes fokus mot gode individuelle prestasjoner, samtidig som det kreves at avdelinger og varehuset som helhet til enhver tid skal nå sine budsjetter og mål?**
 - *I hvilken grad forekommer det kunnskapsdeling mellom ansatte på en avdeling, og mellom avdelinger?*
 - *Hvilke arenaer for kunnskapsdeling finnes i bedriften, og hvordan blir disse brukt?*
 - *I hvilken grad rettes det fokus mot kunnskapsdeling?*

Gjennom informasjon fra informanter, og observasjon, har det kommet frem mye nyttig kunnskap. Når det gjelder den første underproblemstillingen som omfatter i hvilken grad det forekommer kunnskapsdeling mellom ansatte på den respektive avdelingen, samt mellom avdelinger, er resultatene relativt klare. Det vises til at noe kunnskapsdeling finner sted innad i avdelingen, da som regel i den faktiske jobbsituasjonen hvor de ansatte deler kunnskap gjennom samtaler og spørsmål. Spørsmål gjør seg gjeldende både når de ansatte står med kunder, og må benytte seg av kollegers kunnskap når de får spørsmål det er vanskelig å finne frem til svar på selv, samt gjennom spørsmål som stilles uten at det nødvendigvis er til hensikt for å hjelpe kunder. Informantene understreker selv at kunnskapsdeling ikke nødvendigvis foregår direkte hyppig utenom dette, noe observasjoner understreker. Observasjoner viser imidlertid at det hovedsakelig er kunnskapsdeling gjennom spørsmål som gjør seg gjeldende, mens det i mindre grad forekommer samtaler blant ansatte som er med på å generere kunnskap.

Når det kommer til kunnskapsdeling mellom avdelinger, ser det også ut til å råde stor enighet blant informantene. De viser alle til lav grad av både kunnskapsdeling og samarbeid mellom avdelinger, og forklarer at den kunnskapsdelingen som forekommer kun er tilstede ved behov

– ved for eksempel felles kunde på tvers av avdelinger, eller ved spørsmål fra kunder som ønsker å koble sammen produkter som tilhører ulike produktgrupper. Dette ble også understreket gjennom observasjon, hvor det ble notert lite interaksjon mellom ansatte på ulike avdelinger. Det ble imidlertid vist til at heltidsansatte og superdeltider i større grad kom i kontakt med tilsvarende ansatte på andre avdelinger, da disse ofte har et tettere sosialt bånd enn hva som er tilfellet for deltidsansatte.

Det ble nevnt flere ulike arenaer for kunnskapsdeling av informantene. Arenaen som ble tillagt mest vekt var den faktiske arbeidssituasjonen, hvor de ansatte som nevnt over har en ansikt til ansikt relasjon, gjennom samtaler og spørsmål. Andre arenaer som ble nevnt er møter, intranett, mail, telefon og SMS, hvorav møtene ble tillagt mest fokus av disse. Gjennom informasjonen som kom frem under intervjuene, samt observasjonen, ble det i midlertid konkludert med at møtene hovedsakelig benyttes som arena for informasjonsdeling, slik de i dag er lagt opp. Det hadde i følge en av informantene forekommet gjennomføring av rollespill under et av møtene, hvor de ansatte gjennom dette skulle trekke lærdom fra hverandre, men det ble understreket at dette kun hadde skjedd to ganger i løpet av de fire årene informanten hadde vært ansatt. Det ser ut til at det som regel er en enveiskommunikasjon fra leder i plenum hvor alle er samlet, hvor det til tider blir stilt spørsmål til gruppen som et fåtall, og gjerne samme personer, svarer på, før de ansatte går hver til sin avdeling og fortsetter møtet der. Det legges med andre ord sjeldent opp til interaksjon og aktiv deltakelse fra de ansatte, og heller ikke her blir det samarbeidet eller delt kunnskap på tvers av avdelinger. Intranettet vises til som en base hvor mye produktkunnskap og annen informasjon ligger. Informantene vet at det kan benyttes som et hjelpemiddel for kunnskapstilegnelse, men det er kun et fåtall av de ansatte som benytter seg aktivt av dette. Dette kan begrunnes både med at det ikke rettes fokus mot nytteverdien intranettet har, samtidig som at de ansatte ikke har nok kunnskap vedrørende bruken av plattformen for å kunne benytte seg av den.

Informasjon rundt bedriftens fokus på kunnskapsdeling, viser til at dette fokuset er relativt lite, samt at det fokuset som rettes mot deling av kunnskap som regel oppstår dersom bedriften møter noen form for motgang. Informantene legger alle vekt på hvordan det ofte kalles inn til kampanjemøte dersom bedriften ikke oppnår resultater og mål de har satt seg, samtidig som det blir nevnt at ledere ofte ber de ansatte om å tilegne seg kunnskap gjennom å

benytte seg av hverandres kunnskap dersom salg av visse produkter eller tjenester ikke fungerer optimalt. Et slik fokus kan som det tidligere har blitt nevnt ses i sammenheng med kulturen som ligger til grunn i bedriften. Da informantene ble stilt spørsmål vedrørende kunnskapsdelingens plass i bedriftens kultur, viste flere svar til at deling av kunnskap i utgangspunktet ligger som en integrert del av kulturen. Dette ble understreket av den kunnskapsdelingen som forekom blant de ansatte til en viss grad kom automatisk. Ved et sviktende fokus på viktigheten av kunnskapsdeling vil det imidlertid se ut til at graden av kunnskapsdeling, både innad i avdelingen og på tvers av avdelinger, er relativt lav.

Som konklusjonene gjort i forbindelse med de ulike underproblemstillingene viser til forekommer det noe, men lite, kunnskapsdeling i denne salgsbedriften. Den kunnskapsdelingen som forekommer skjer hovedsakelig i ansikt- til- ansikt relasjoner, og den daglige jobbarenaen ser ut til å være den arenaen hvor hoveddelen av kunnskapsdelingen forekommer. Gjennom oppgaven vises det imidlertid til flere ulike alternative måter å legge opp arbeid og møter på, som kan fremme en kunnskapsdeling, og det har også blitt lagt vekt på at fokuset på viktigheten av en deling av kunnskap må komme mer frem i lyset. De ansatte ser ut til å være enige om at kunnskapsdeling ligger som en implisitt del av bedriftens kultur, og det vil derfor trolig være mulig å øke kunnskapsdelingen betraktelig, bare ved å tillegge dette et større fokus. Til tross for at de ansatte selger ulike produkter vil et samarbeid, og en kunnskapsdeling, på tvers av avdelinger allikevel kunne trekke med seg mye nyttig kunnskap, og et slikt samarbeid kan derfor sies å være hensiktsmessig. Gjennom oppgaven har det også blitt gitt innspill til å endre tilnærmingsmåten til utfordringer som oppstår, da dette kan virke positivt inn både på atmosfære og grad av aktiv deltakelse fra de ansatte. Mer fokus og mer samarbeid, sammen med et økt fokus på de faktorer som gjør at bedriften presterer som den gjør når den er på sitt beste, vil kunne skape en god grobunn for kunnskapsdelingen i bedriften.

7.1 Videre forskning

Ambisjonen med dette forskningsprosjektet var å finne frem til hvordan kunnskapsdeling foregår og vektlegge i en salgsbedrift. I dette inngår ulike arenaer for kunnskapsdeling, samt erfaringer ansatte gjør med deling av kunnskap. Det har blitt tatt utgangspunkt i at kunnskap er noe som er sosialt distribuert, og det vil derfor kunne trekkes linjer til et sosiokulturelt

perspektiv, som det ble redgjort for i teorikapittelet i oppgaven. Det har blitt foretatt en analyse og en diskusjon av empiri koblet opp mot teori, og det har med dette blitt fremmet hvordan kunnskapsdelingen forekommer i bedriften som caset har omfattet. Hensikten med forskningsprosjektet har ikke vært å finne frem til generelle slutninger som gir grunnlag for å generalisere, men det har blitt rettet fokus mot å finne frem til informasjon og teori som kunne gi gode svar på problemstillingene.

Dette caset har rettet fokus mot én avdeling i en salgsbedrift. Videre forskning vil kunne ta sikte på å se på alle avdelinger innad i en salgsbedrift, for å finne frem til om det vil være en felles oppfattelse av kunnskapsdeling generelt i bedriften, eller om ulike avdelinger ser forskjellig på dette. Det kan også være hensiktsmessig å gjennomføre forskning som går ut på å sammenlikne tilsvarende avdelinger på tvers av ulike salgsbedrifter/butikker. Ulikheter og likheter mellom det totale fokuset på kunnskapsdeling, og bruken av ulike arenaer for kunnskapsdeling, mellom tilsvarende bedrifter, vil også være et interessant område å forske videre på. Dette vil imidlertid kreve betraktelig mer tid til rådighet enn hva som har vært tilfellet for dette forskningsprosjektet. Denne oppgaven har vist til kompleksiteten rundt kunnskap og kunnskapsdeling, og kastet lys over at slike prosesser må ses i sammenheng med konkrete kontekster. Funnet som viser til at ansatte, på tross av lite fokus fra ledere, allikevel deler kunnskap med hverandre, viser til at en grunnleggende kultur, hvor kunnskapsdeling ligger som en del av kulturen, kan spille en viktig rolle. Å gå i dybden på hvilken rolle organisasjonskulturer spiller for kunnskapsdeling i bedrifter vil også kunne være et interessant område for videre forskning.

8 Litteraturliste

Aakerøe, Kjell (1997): *Samspill i organisasjoner – om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996) *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company, USA

Cox, Andrew M. (2005): *What are communities of practice? – A comparative review of four seminal works*. Journal of Information Science, 31

Einarsson, Charlotta & Eva Hammar Chiriac (2002): *Gruppeobservationer – teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund

Fivesdal Egil, Jørgen Frode Bakka & Odd Nordhaug (2004): *Organisasjon og ledelse*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Furnham, Adrian (2005): *The psychology of behavior at work – the individual in the organization*. Psychological Press Taylor & Francis group, Hove/New York

Hauger Bjørn, Thomas Gedde Højland og Henrik Kongsbak (2008): *Organisasjoner som begeistrer – Appreciative Inquiry*. Kommuneforlaget AS, Oslo

Liamputtong, Pranee & Douglas Ezzy (2005): *Qualitative Research Methods*. Oxford University Press, Australia

Mason, Jennifer (2002): *Qualitative researching*. SAGE Publication, London

Newell Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough & Jacky Swan (2002): *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave Macmillian,

Schein, Edgar H. (19..?): *Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?* Libro Forlag, Oslo

Säljö, Roger (2002): *Læring, kunnskap og sosiokulturell utvikling: mennesket og dets redskaper*. I: Ivar Bråten (red): *Læring i sosialt, kognitivt og sosialt-kognitivt perspektiv*. J.W. Cappelens Forlag a.s, Oslo

Tsai, Wenpin (2002): *Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. Organizational Science

Wenger Etienne, Richard McDermott & William Snyder (2002): *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press, Boston.

Yin, Robert K. (2009): *“Case Study Research: Design and Methods”*, Los Angeles: Sage

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Generell info:

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du arbeidet her?
3. Hvilken utdanning har du?
4. Ca. hvor ofte jobber du? (varierer hvor ofte deltider er på jobb)

Kunnskapsdeling

(Først kort beskrivelse av hva jeg mener med begrepet kunnskapsdeling)

Handler om å identifisere allerede eksisterende og tilgjengelig kunnskap, for deretter å overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne kunnskapen til å løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mer sikkert enn de ellers ville blitt løst.

1. I hvilken grad vil du si at det forekommer kunnskapsdeling på din avdeling? (Hver dag, ofte, innimellom, sjeldent)
2. Hvordan skjer kunnskapsdelingen på avdelingen din? (muntlig/skriftlig) Eksempel?
3. Hvem er involvert i kunnskapsdelingen?
4. Hvordan tar du del i kunnskapsdelingen i avdelingen?
5. Hvordan opplever du at **du** kan påvirke kunnskapsdelingen i bedriften? Har du noe eksempel på hvordan du kunne ha påvirket dette?
6. Hvordan introduseres ny kunnskap til bedriften?
7. I hvilken grad er dere delaktige i denne prosessen?

Kunnskapsdeling mellom avd.

1. I hvilken grad føler du at kunnskap blir delt mellom avdelinger?
2. Hvilke avdelinger deler mest kunnskap med deg/dere? Eksempel hvor dette har skjedd?
3. Hvilke avdelinger deler dere kunnskap med? Eksempel hvor dette har skjedd?

Arena for kunnskapsdeling

1. Hvilke arenaer for kunnskapsdeling benytter dere dere av på jobb? (møter, intranett, osv.)
2. Har du eksempel på bruken dette?
3. I hvilken grad pleier dere å ha møter som retter fokus mot kunnskapsdeling i bedriften? Dette kan være både direkte og indirekte. Eksempel?
4. Hvordan pleier møtene å være lagt opp? Eksempel?
5. I hvilken grad er det deltakelse av alle på møtene? (Er alle aktive?) Eksempel?

Oppfordring til å dele

1. I hvilken grad føler du at det rettes fokus mot viktigheten av å dele kunnskap med hverandre? Eksempel på når dette har/kunne ha skjedd? (Ligger det i kulturen?)
2. Hvem er det som oppfordrer/ burde ha oppfordret til dette? På hvilken måte?
3. Føler du at kunnskapsdeling er noe som skjer automatisk mellom kolleger, eller skjer det hyppigest dersom ledere skaper prosesser for deling av kunnskap? Eksempler på situasjoner hvor det har skjedd?

Samhold på avdelingen

1. I hvilken grad mener du at dere har et godt samhold og miljø på avdelingen?
2. Har dere noen sosiale samlinger/fagsamlinger hvor kun deres avdeling er sammen? Har du noe eksempel på en slik samling? Hva gjøres? Er alle med?

3. I hvilken grad føler du at kunnskapsdelingen mellom dere på avdelingen er påvirket av om dere har et godt samhold? På hvilken måte?
4. Føler du at dere har et godt samhold og samarbeid med andre avdelinger? Hvilke?

Annet

1. Er det noe vi ikke har snakket om i forhold til deling av kunnskap som du har ønske om å tilføye?

9.2 Observasjonsskjema

Hensikten med observasjonen er å få frem hva de ansatte i bedriften faktisk gjør (se om det er samsvar mellom hva de sier at de gjør, og hva de faktisk gjør).

Fysiske rammer rundt møtet/lokalet	
Rommets størrelse, plassering av ansatte i rommet, møteutstyr. Antall i rommet (Fra hver avd., ledere)	
Møtet: <ul style="list-style-type: none">- Tema for møtet- Planlagte måter å arbeide på- Midler til å formidle	
Ser deltakerne motiverte ut?	
Hvordan begynner møtet?	
I hvilken grad legger møteleder til rette for kunnskapsdeling	
Følger alle med?	
Er alle aktive? Deltar alle?	

Hvordan er samspillet mellom deltakerne?	
Er det samsvar mellom hva som var hensikten med møtet, og gjennomføringen?	

Refleksjon	
Hva så du? Hva førte til kunnskapsdeling? Hva førte til deltakelse? Hva kunne økt deltakelsen/kunnskapsdelingen?	

9.3 Personvernombud

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårlagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Karen Jensen
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 20.03.2012

Vår ref: 29800 / 4 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.02.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 19.03.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

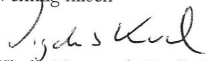
29800	<i>Kunnskapsdeling i prestasjonsbasert arbeid</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Karen Jensen</i>
Student	<i>Helene Agnete Wergeland</i>


Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Helene Agnete Wergeland, Øvre Drengsrud vei 31, 1385 ASKER